

DeepDive: Leadership *ReDefined*

Leadership für das 21.ste Jahrhundert



Author: Danilo Assmann
Status: released
Version: 1.0.0 (build 203)
Date: 2024-10-15
Copyright: © 2024. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

OrgIQ is a framework that changes how we see organizations. The core idea is to truly think from the perspective of the individual. Every person has their own reality, based on their network of relationships. Each perception and perspective is unique. There is no right or wrong.

Any organization is simply the overlap of all these networks. This is complexity. We can never fully model or understand it. But we can give direction and purpose to each individual element. Intelligent organizations embrace this complexity rather than simplify or ignore it.

When we focus on human complexity, the solution space for common problems dramatically increases. We believe this harmonizes business practices and structures with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interactions.

Our manifesto reflects our lived experiences and successes. We've seen the transformative power of fostering genuine connections, embracing individuality, and leading with purpose. OrgIQ helps create smarter environments where empathy, understanding, and mutual respect thrive, allowing every individual to feel truly seen, heard, and appreciated. This creates a space of emotional safety, which is essential for individuals and groups to reach their full potential.

We believe in value over control. From OrgIQ's perspective, we understand that control limits the capability of the system by breaking the human perspective, creating overhead, and fostering mistrust. Relationships and trust unleash extraordinary productivity and satisfaction. The achievement of the purpose is measured by the results.

Join us on this journey to redefine organizational excellence. Let's build intelligent systems, embrace complexity, and simplify happiness. Welcome to OrgIQ, where the true potential of your people thrives your organization.

Content

Überblick.....	5
Kernkonzepte von Leadership <i>RD</i>	6
Purpose.....	6
Collaboration.....	6
Limbi.....	8
Top-Management Wunschliste.....	10
Limbi.....	13
Die Funktionsweise des Gehirns – Eine Reise durch die drei Teile unseres Denkkorgans.....	13
Noch eine Perspektive: Bewusstsein und Unterbewusstsein.....	14
Innen und außen.....	16
Neocortex & Limbi.....	20
Safe Space – „Es gibt keine Gefahr“.....	23
Leadership Grundlagen: Persönliche „Deep Soft Skills“.....	24
Ego oder System?.....	25
Trainiert und untrainiert.....	28
Werte.....	35
Vertrauen bauen.....	36
Beziehungsfähigkeit.....	36
Emotionale Regulierung.....	37
8-Schichten.....	38
Management-System oder Leadership-System.....	40
Was passiert unter Druck?.....	45
Kosten von Druck und Kontrolle.....	46
Babysitter oder Boss?.....	48
Collaboration.....	50
Die Kraft der Komplexität.....	50
Unschärfe.....	53
Der Grund für unsere Angst vor Komplexität.....	54
Dunbar oder „Wie bauen wir ein Netzwerk?“.....	54
Interferenz von Menschen.....	55
Balance Theorie.....	57
Collaboration Capability Model.....	58
Widerstand als Werkzeug.....	59
Innerer Pegelstand.....	60
Entscheidungsfindung.....	61
Solutions.....	65
Organisations-Architektur: Werte & Strukturen.....	67

Purpose.....	70
Erziehung.....	70
Law of Best Intention.....	72
Richtung aus Purpose.....	73
Leadership ist Systembau.....	74
Was Populationen können.....	77
Pioneers – Guardians – Lifelines.....	77
Spezialisten und Generalisten.....	77
Human Design.....	78
Generation.....	78
Die Erfolgs-Falle.....	79
Gänse und Eier.....	81
Change in Systemen.....	82
Qualität des Systems.....	84
Modell der oberen Schranke.....	85
Wachstum des Systems.....	88
Management: Nacharbeit vermeiden.....	90
Anhang.....	92
Legitimation.....	92

Überblick

Leadership ist menschlich und bedeutet Organisationsdesign. Unser Fokus liegt auf Leadership, nicht auf Management. Genauer gesagt: *Leadership RD* – *Leadership ReDefined*, weil wir eine klare Version für das 21. Jahrhundert brauchen.

Zum Thema Management gibt es bereits unzählige gute Materialien. Also kein Grund, hier noch mehr hinzuzufügen. Wir konzentrieren uns nur auf die Abgrenzung. Ich bin der Meinung, dass auch Management davon profitiert, wenn man diese beiden Welten klarer trennt.

Wichtig ist: Leadership kann von jeder Person zu jeder Zeit gelebt werden. Besonders in kreativen und innovativen Umgebungen bedeutet jede Idee und Lösung „Leadership“. Im Kern gelten hier dieselben Prinzipien, die wir auch vorstellen. Aber bei *Leadership RD* geht es vor allem um die Menschen, deren Job es ist, Vollzeit Leadership zu übernehmen. Was müssen diese Leute können und tun?

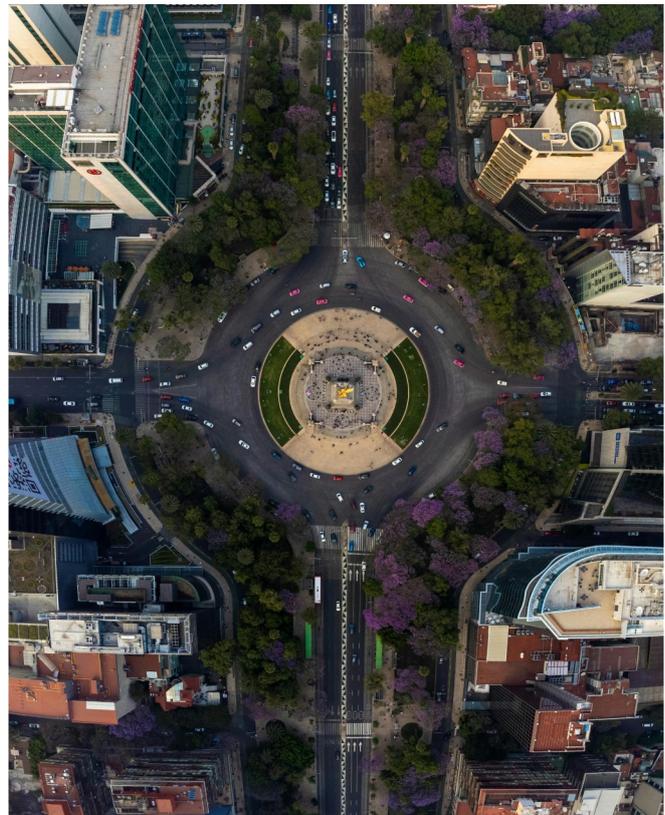


Figure 1: Ampeln oder Kreisverkehr. Beides sind funktionierende Systeme, aber mit unterschiedlicher Logik. Sie zu kombinieren, ist selten sinnvoll. Leadership entspricht mehr dem Konzept vom Kreisverkehr. Ich baue ein System, das keine zusätzlichen Ressourcen von außen zur Steuerung braucht. Ich muss es sorgfältiger designen, dafür ist es im Betrieb günstiger und skaliert auch günstiger.

Das Beispiel mit den Ampeln und Kreisverkehren verdeutlicht, wie unterschiedlich die beiden Ansätze sind. Es geht nicht darum, was richtig oder falsch ist, sondern darum, was zum Kontext und Weltbild passt.

Leadership RD wird schon in etwa 3 % der Organisationen gelebt – und dabei zählen wir alles von Familien, über Vereine und Kirchen bis hin zu Unternehmen. Doch in der Literatur ist es oft noch zu stark mit Management verknüpft und verliert so an Klarheit und an seinen Vorteilen. Warum das so ist, werden wir aus psychologischer und neurologischer Sicht beleuchten.

Leadership RD konzentriert sich auf das Organisationsdesign. Es geht darum, eine Umgebung zu schaffen, die funktioniert. Ich baue Systeme, die ihren Job machen – und zwar ohne Abhängigkeit von mir. *Leadership RD* ist wie eine gesunde Erziehung: die richtigen Leute, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, im richtigen Kontext, mit der richtigen Richtung.

Hinweis: Im Überblick starten wir mit dem Effekt, aber im DeepDive fangen wir beim Fundament an und bauen darauf auf – das ist Absicht.

Kernkonzepte von Leadership *RD*

Purpose

Wenn ich den Kern von Leadership – egal ob als Eltern oder in einem Unternehmen – in einen Satz packen müsste, dann wäre es:

“Don’t manage people, manage purpose.”

Simon Squibb

Das Wichtigste steckt schon in diesem Satz. Das schauen wir uns jetzt Schritt für Schritt an.

Purpose ist deine Richtung, dein „Innen“. Was dieses „Innen“ bedeutet, wird im Kapitel über Limbi (unser limbisches System, das emotionale Zentrum, unsere soziale Intelligenz) erklärt. Limbi steht für das Innen, während der Neocortex für das Außen – also unsere aktive Rationalität – zuständig ist.

Die Steuerung verläuft von meinem Innen, durch das Außen, zu deinem Innen. Wenn das Innen eines Systems klar definiert ist, lasse ich es in Ruhe arbeiten – dann funktioniert alles. Das ist der Kern von gutem Organisationsdesign. Ich gebe eine Richtung und Grenzen vor, das ist der *Purpose* und die Werte.

Das ist wie ein Motor: Läuft er, schau ich nicht hinein, um etwas zu verändern. Das würde den Betrieb stören.

Aber wir brauchen Warnlampen, die anzeigen, wenn der innere Zustand nicht gut ist. Das ist ein wichtiger Punkt im Leadership: Ich will das System nicht stören, aber ich will wissen, wie es innen aussieht – auch wenn es unangenehm ist. Echtes Leadership erkennt, dass Probleme nur größer und teurer werden, wenn man sie nicht löst. „Löst die Probleme, solange sie klein sind.“ Fehler im Organisationsdesign passieren immer wieder.

Ob wir echte Warnlampen wollen, um den inneren Zustand im Blick zu behalten, oder uns lieber von schönen, aber falschen Berichten beruhigen lassen, ist eine persönliche Entscheidung.

Leadership bedeutet herauszufinden, ob der *Purpose* klar ist. Wenn es Anpassungen braucht, definiere ich den neuen *Purpose* und bringe ihn ins System. Zudem muss Leadership sicherstellen, dass das System so gestaltet ist, dass es den *Purpose* nicht vergisst oder durch Regeln ersetzt.

Die 10 Gebote sollen nicht durch hunderte von Regeln verwässert werden. Regeln betreffen nur das Außen und nicht das Innen. Regeln und Verbote sind für Limbi wie Bestrafungen. Sie funktionieren für den Neocortex, aber schaden Limbi. Deshalb brauchen wir eine gute Balance.

Collaboration

Diese Balance baut auf dem *Purpose* auf. Wir brauchen sowohl *Purpose* als auch Zusammenarbeit.

“The doers are also the thinkers.”

Steve Jobs

In einem Interview nennt Steve Jobs Leonardo da Vinci als Beispiel, weil er Künstler und zugleich Chemiker war, um seine Farben herzustellen. Er war auch Architekt und Anatom, um den menschlichen Körper zu verstehen – und vieles mehr.

Genauso wie eine Person viele verschiedene Fähigkeiten haben kann, die an der richtigen Stelle zum Einsatz kommen, so arbeiten auch organische Teams. Leonardo vertraute all seinen Fähigkeiten und nutzte sie, wenn nötig, oder stellte sie zurück. Genauso müssen wir es im Team machen. Der Künstler in uns will vielleicht etwas, aber der Chemiker oder Anatom sagt: „Das geht so nicht.“

Wie Leonardo keine zentrale Steuereinheit brauchte, um seine Fähigkeiten auszubalancieren, so funktioniert auch unser neuronales *Network* (siehe [Die Kraft der Komplexität](#)) – unser soziales Gehirn, wenn es entwickelt und trainiert ist.

Das ist echte Zusammenarbeit. Das ist eine wirklich intelligente Organisation.

Radical Collaboration: Zonen-Hühner

In einem TED-Talk erzählt Jim Tamm von Studien zur Zusammenarbeit an der Purdue University. Es geht um Hühner – Gruppen mit High-Performer-Hühnern und Gruppen ohne High-Performer.

Warum sind die High-Performer eigentlich High-Performer? Nicht, weil sie so sensationell sind, sondern weil sie die anderen Hühner unterdrücken. Wenn ich die anderen schlecht aussehen lasse, werde ich die Beste. (Hier geht es um Eierproduktion, also nur weibliche Hühner, aber dieses Prinzip finden wir in allen sozialen Strukturen.)

Diese Dynamik sehen wir auch in den unteren Ebenen von Tribal Leadership und in der Transaktionsanalyse. Viele unserer sozialen Strukturen beruhen auf Null-Summen-Beziehungen.

Eine „Unbeziehung“ sieht nach außen wie eine echte Beziehung aus, hat aber eine dysfunktionale Dynamik. Sie kann transaktional sein, aus Benützung oder Missbrauch bestehen. Missbrauch enthält einen Konsens – zumindest bis zur Handlung. Danach wird der Konsens entzogen und aus der Opferrolle Energie gezogen, bis der Zyklus von Neuem beginnt.

Im Leadership muss ich diese Mechanismen erkennen und darf aber nicht an der Oberfläche hängen bleiben. Dennoch muss ich nicht alle Themen lösen können, dafür gibt es Profis.

Die High-Performer sind besonders aggressiv und hacken auf den anderen herum. So sehen auch die Hühner in der roten Zone aus. Das ist natürlich wirtschaftlich nicht sinnvoll, und eine einfache Lösung gibt es nicht. Es braucht einen neuen Ansatz.

Erinnert dich das an Mobbing? Richtig. Es geht um das gleiche Prinzip. Oft denken wir: „Die brauchen das doch gar nicht.“ Aber dahinter stecken Unsicherheit und Minderwertigkeitsgefühle. Ich muss jemanden noch schlechter machen, als ich mich selbst sehe.

Die Essenz: Wenn ich bereit bin, andere abzuwerten, dann bin ich in meinen Augen selbst nichts.

Die Frage lautet also: Würden Hühner, die in Zusammenarbeit denken und handeln – also keine High-Performer, sondern einfach gut und sozial miteinander umgehen – produktiv genug sein?

Diese Hühner wurden gezüchtet, isoliert und weiterentwickelt. Das sind die Hühner in der grünen Zone.

Nach 5 Generationen wurde die Leistung der Hühner in der roten und grünen Zone verglichen. Die Unterschiede waren dramatisch: In der grünen Zone waren die Hühner gesund und produktiv, während die Hühner in der roten Zone in einem desolaten Zustand waren – mehr als die Hälfte war tot, von den anderen zu Tode gepickt.

Die Produktivität in der grünen Zone stieg innerhalb eines Jahres (5 Generationen) um etwa 260 %.

Lessons Learned: Rote-Zone-Umgebungen (interne Konflikte, feindliches Denken) erzeugen Rote-Zone-Verhalten. Statt externer Konkurrenz herrscht interner Wettbewerb. In der roten Zone denkt jeder nur an sein kleines System (Ego) und will darin die Nummer eins sein. Das größere System interessiert sie nicht. Im Gegenteil: Für den eigenen Vorteil wird die Zerstörung des Systems in Kauf genommen.

Grüne-Zonen-Umgebungen, in denen man sich gegenseitig unterstützt, kooperativ denkt und handelt, und die Deep Soft Skills (DSS) trainiert, produzieren mehr Output.

Jetzt kann jeder von uns entscheiden, welche Kultur er bevorzugt. Leadership steht eindeutig für die grüne Zone, für kollaborative Systeme. Managementsysteme basieren auf Grundannahmen der roten Zone. Besonders kritisch sind Rote-Zone-Systeme, die sich einen grünen Anstrich geben – das sehen wir heutzutage häufig. Es ist entscheidend, das wahre Wesen eines Systems zu erkennen. Und dafür brauchen wir ...

Limbi

Bei OrgIQ nennen wir unser Limbisches System, den Bereich unseres Gehirns, der für emotionale und soziale Intelligenz zuständig ist, liebevoll „Limbi“. Limbi wird uns immer begleiten, denn wenn wir Limbi vernachlässigen, entstehen viele organisatorische Probleme. Und hier umfasst der Begriff „Organisation“ alles, von Familie über Vereine, politische Parteien, Kirchen, Unternehmen bis hin zur Gesellschaft.

Limbi ist verantwortlich für unsere emotionale und soziale Intelligenz. Echte Beziehungen entstehen eher über Limbi als über den Neocortex, unser bewusstes Denken.

Schon ab dem ersten Schnuller wird Limbi eher unterdrückt, als entwickelt. In der „zivilisierten“ Welt richten wir unseren Fokus mehr aufs Außen als aufs Innen. Beim Baby achten wir auf das Verhalten und die Lautstärke und wollen diese äußeren Aspekte regeln. Also greifen wir zum Schnuller. Aber hinter jeder äußeren Handlung steckt eine innere Ursache. Wenn wir unser Innen nicht entwickeln und trainieren, bleibt es leer. Alles Äußere dient dann nur noch dazu, das Innen zu „füllen“ – was natürlich nicht funktioniert. Das Innen bleibt leer, und der Hunger wird größer.

Wenn wir die Welt durch Limbi's Augen sehen, wird vieles plötzlich klarer. (siehe auch [Top-Management Wunschliste](#))

Eine Rattengeschichte: Ratte A und Ratte B

Beide Ratten laufen in einem Laufrad, und es geht darum, die positiven Effekte von Bewegung zu bewerten. Beide trainieren gleich viel. Der einzige Unterschied: Ratte A entscheidet selbst, wann sie trainiert und erlebt alle positiven Aspekte des Trainings – sie ist fit und gesund. Ratte B muss trainieren, wenn Ratte A es tut. Obwohl ihr das Training körperlich gut tut, zeigt sie alle Anzeichen von Stress und Burnout.

Der entscheidende Faktor ist also die Entscheidung. Wenn wir unsere Handlungen selbst bestimmen können, sind wir ausgeglichener – oder haben zumindest das Gefühl, es zu sein.

Link: [Forced and voluntary exercises equally improve spatial learning and memory and hippocampal BDNF levels](#)

Dieses einfache Beispiel zeigt, wie leicht es ist, Limbi zu unterdrücken und zu blockieren, auch wenn es an der Oberfläche gut aussieht. Fremdbestimmung belastet Limbi stark. Gerade Regeln und Verbote sind für Limbi eine direkte Bestrafung. Wenn wir diesen Zusammenhang verstehen, kann das ein echter Wendepunkt sein.

Leadership RD ist also Limbi-freundlich. Wir wollen nicht nur unsere kognitive oder technische Intelligenz nutzen, sondern auch unsere emotionale und soziale Intelligenz – und beide im Einklang halten. Sie sollen miteinander arbeiten.

Das wird eine Umstellung, denn bisher sehen wir Lernen vor allem im Neocortex. Wenn wir „Neocortex“ sagen, meinen wir eigentlich den präfrontalen Cortex (PFC), aber Neocortex klingt cooler und vermeidet Abkürzungen.

Fast alle Schulungen, vor allem im Unternehmensumfeld, richten sich an den Neocortex – auch Themen, die eigentlich über Limbi laufen sollten.

Limbi hat allerdings keine Sprache. Wir können Limbi also nicht „vollladen“ wie den Neocortex. Deshalb entzieht sich Limbi vielen traditionellen Ansätzen – was ein Grund ist, warum wir ihn oft ignorieren.

Die Sache mit dem Schnuller

Wir lernen, wie wir uns verhalten sollen. Wir lernen die passenden Rollen, tragen die richtigen Masken und bauen Mauern, um uns zu schützen. Getrieben von dem Gedanken „das passiert mir nie wieder“, errichten wir das Gefängnis für Limbi. Dort vegetiert er vor sich hin. Innen sind wir tot. Aber nicht nur das: Wir berauben uns auch unserer Intelligenz. Wir leben nur mit halber Kraft. Tatsächlich nutzen wir sogar nur ein Drittel unserer Kapazität, weil wir einen Teil des Neocortex benötigen, um Limbi zu unterdrücken, und einen Teil, um Limbi's Kompetenzen zu simulieren.

Was dann passiert, ist, dass wir unsere soziale Intelligenz über den Neocortex simulieren. Das ist, als hätte man eine starke GPU im Computer, benutzt sie aber nicht und lässt alles von der CPU erledigen.

Das funktioniert, aber nicht wirklich gut. Außerdem überlastet es die CPU. Sie arbeitet 80 % der Zeit an Dingen, für die sie nicht gemacht ist – und macht sie nicht perfekt.

Muskelbeispiel

Das sehen wir auch bei Muskelgruppen: Ist ein Muskel nicht trainiert, kompensiere ich das durch Schonhaltung oder andere Muskeln. Vielleicht hast du Schmerzen im rechten Knie durch Überlastung. Normalerweise beugst du beim Treppensteigen das Knie, verlagerst das Gewicht darauf und die Muskeln stabilisieren den Schritt. Um den Schmerz zu vermeiden, verlagerst du dein Gewicht mehr aufs linke Bein und ziehst das rechte nach, ohne es zu belasten. Dadurch überlastest du das linke Bein, was zu Hüft- oder Rückenschmerzen führen kann. Am Ende riskierst du langfristige Probleme auf der linken Seite.

Das ist genau das, was wir mit Limbi in der Gesellschaft machen. Nur ist die Schonhaltung hier eine Angsthaltung. Wir fürchten Kontrollverlust. (Link zu „Unordnung im Innen führt zu Regeln im Außen/Umwelt“)

Leadership-These

Selbst in Studien, die hohe psychologische Sicherheit zeigen, behaupte ich, dass wir bisher nur 7-11 % dessen erreichen, was mit einem gesunden, ausgeglichenen Limbi möglich wäre. Wir haben keine Vorstellung davon, wie soziale Intelligenz wirklich aussehen könnte – und wie sehr sie alles verändern würde. Andere Kulturen bieten uns bereits Beispiele dafür.

Link: [Maslow bei den SikSika](#)

Top-Management Wunschliste

Warum ist das wichtig? Wir haben uns die wichtigsten Herausforderungen für CEOs, C*Os, HR und Teamleitungen für 2024 angeschaut. Was sind die Themen, die in den Organisationen wichtig sind? Woher kommen sie? Und wie können wir sie lösen?

„Bevor du jemanden heilst, frage ihn,
ob er bereit ist, die Dinge aufzugeben, die ihn krank machen.“

Hippokrates

Auch wenn das ein kleiner Spoiler ist: All diese Themen passen gut zu *Leadership RD*. Man könnte sogar sagen, es sind selbst gemachte Probleme. Unsere Weltbilder (Modelle) bestimmen, welche Lösungen wir sehen. Wenn wir *Limbi*, *Collaboration*, *Purpose* und *Leadership RD* einbeziehen, sind viele dieser Themen leichter zu lösen – manche sogar trivial. Ohne *Limbi* reduzieren wir nicht nur die Intelligenz des Systems, sondern stören es sogar unbewusst, weil das in unserem blinden Fleck liegt.

Ein einfaches Beispiel, aber hoffentlich hilfreich:

Stell dir vor, du trägst eine Brille, die nur Grautöne zeigt, und arbeitest in einem Modegeschäft. Ein Kunde sagt: „Bitte geben Sie mir das orangefarbene Jackett.“ Du kannst einige Farben anhand der Grautöne ausschließen, aber viele Farben sehen sehr ähnlich aus. Du wirst oft danebenliegen, und es wird schwer, das richtig hinzubekommen – wenn nicht unmöglich. Unter diesen Bedingungen gibt es eigentlich keinen echten Lösungsweg.

Das wird auch etwas mit dir machen: Du wirst den Job als unmöglich empfinden, dich unsicher fühlen und auf bestimmte Weise reagieren (Kampf, Flucht, Erstarren, Gefallen).

Jetzt nehme ich dir die Brille ab. Plötzlich hast du ein neues Weltbild – du kannst Farben sehen – und auf einmal wird alles viel leichter.

Weltbilder werden oft unterschätzt, obwohl Experten wie Virginia Satir bereits in den 1970ern auf ihre Bedeutung hingewiesen haben. Alle Informationen, die in unser Bewusstsein gelangen, werden vorher durch unser Weltbild und unsere Glaubenssätze gefiltert. Wir sehen die Welt also durch diese „Brille“. Dieses Weltbild kann uns blind machen, ohne dass wir es merken.

Top-Management-Herausforderungen als Wunschliste

Wenn wir das aus der OrgIQ-Perspektive betrachten, gehen wir von einer Organisation mit hoher technischer und sozialer Intelligenz aus. Das bedeutet, dass wir alles vermeiden, was *Limbi* unterdrückt oder krank macht. Noch besser: Wir schaffen ein positives Umfeld für *Limbi*. Das ist vor allem eine Frage des Weltbilds und der Stimmigkeit.

Das heißt nicht, dass alles bisherige überflüssig ist oder OrgIQ alle Lösungen liefert. Was bisher gemacht wurde, ist gut und wichtig. OrgIQ erweitert das Weltbild und vergrößert den Lösungsraum. Es ist keine Ablösung, sondern eine Ergänzung. Zu technischer Intelligenz kommt emotionale und soziale Intelligenz hinzu. Damit können wir organische Systeme bauen, die das Erfolgsgeheimnis der Menschheit sind: intelligente Systeme mit minimalem Widerstand, minimalen Engpässen und Reibungsverlusten.

Manchmal erkennen wir, dass wir im neuen Weltbild bestimmte Dinge nicht mehr brauchen – oder dass sie sogar schädlich sind. Wie im Beispiel mit den Farben: Wenn man plötzlich Farben sehen kann, wird vieles klarer. So funktioniert auch OrgIQ: Es macht Dinge sichtbar, die vorher verborgen waren.

Wunsch 1: Reibungslose Transformation (agil, digital, KI, ...) & intelligenter Umgang mit technologischen Veränderungen und externen Disruptionen

OrgIQ-Perspektive: Es geht darum, dass wir als System intelligent auf Veränderungen in unserer Umwelt reagieren. Intelligenter heißt lernen, anpassen und vorausschauend handeln.

Soziale Systeme sind hier besonders stark, weil sie auf die Intelligenz des gesamten Systems zugreifen. Voraussetzung dafür ist ein sicherer Limbi. Ohne aktiven Limbi gibt es keine soziale Intelligenz und keine Zusammenarbeit. In einer intelligenten Organisation erfolgen Transformationen automatisch, um auf externe Komplexität und Disruptionen zu reagieren. Dezentral gesteuerte Systeme sind schneller als eine zentrale Steuerung.

Wunsch 2: Skalierung, globales Wachstum, kulturelle Integration & Inklusion

OrgIQ-Perspektive: Diese Themen gehören zur sozialen Intelligenz und funktionieren nur mit einem aktiven Limbi. Intelligente Organisationen beschränken sich automatisch auf organisches Wachstum.

Wunsch 3: Hohe Innovationskraft und Kreativität

OrgIQ-Perspektive: Limbi ist das Zentrum für Kreativität, Innovation und Transformation. Dafür muss Limbi sicher und aktiv sein. Wichtig ist ein Alignment zwischen Limbi, Neocortex und *Purpose*.

Unser Limbi ist besonders aktiv, wenn er „spielen“ kann – das heißt, wenn wir experimentieren und forschen dürfen. Dafür brauchen wir eine Umgebung, die das ermöglicht.

Wunsch 4: Nachhaltigkeit und Compliance

OrgIQ-Perspektive: Hier geht es um moralisches und ethisches Handeln. Soziale Intelligenz fragt: „Was ist das Beste für das System?“ Traditionell wollen wir oft keine soziale Intelligenz, weil sie unmoralisches und unethisches Verhalten verhindert.

Werte müssen glaubwürdig gelebt werden, überall und von jedem. Moral und Ethik kann man nicht vortäuschen. Ein Zusammenspiel von Limbi und Neocortex schafft Vertrauen und verringert Resignation.

Wunsch 5: Gute Position im „War for Talent“: Effektive Talentgewinnung, Mitarbeiterbindung, emotionale Gesundheit

OrgIQ-Perspektive: Diese Themen hängen mit Glaubwürdigkeit zusammen. Leben wir das, was wir sagen? Limbi ist das Zentrum für emotionale und psychologische Sicherheit. Wenn diese Sicherheit auf allen Ebenen gegeben ist, bleibt Stress gering und die emotionale Gesundheit hoch.

Wunsch 6: Verantwortungsbewusstsein und Rechenschaft

OrgIQ-Perspektive: Verantwortung ist ein Kernbestandteil von Zusammenarbeit und sozialer Intelligenz. Diese Fähigkeiten müssen trainiert werden – sie können nicht befohlen oder erzwungen werden. Es braucht ein Umfeld, in dem sie sich entwickeln können.

Wunsch 7: Aktives Engagement, Lernen, Zusammenarbeit und hohe Produktivität

OrgIQ-Perspektive: Soziale Intelligenz sorgt dafür, dass die Gruppe zusammen mehr erreicht als die Summe ihrer Einzelteile. Limbi ist unser Motivations- und Lernmodul. Wenn Limbi mit dem *Purpose* im Einklang ist, brauchen wir weniger Zwang und Disziplin. Diese Dinge fließen dann natürlich.

Wunsch 8: Team- und bereichsübergreifender Zusammenhalt

OrgIQ-Perspektive: Unsere soziale Intelligenz hört nicht an Teamgrenzen auf – wir wollen uns vernetzen. Ein klarer *Purpose* und die Frage „Was ist das Beste für das System?“ sind entscheidend. Das System muss immer größer sein als das eigene Ego. Denn das Ego schafft die Probleme, die hier beschrieben werden.

Wunsch 9: Kluges Handeln in Krisen und unter Druck

OrgIQ-Perspektive: Soziale Systeme sind für Komplexität und unvorhersehbare Situationen gemacht. Sie brauchen eine klare Richtung und einen *Purpose*. Da sie nicht versuchen, die Umwelt zu kontrollieren, sind sie innerlich stabil und reagieren auf alles, was von außen kommt. Soziale Intelligenz und Zusammenhalt verhindern, dass wir im Reptilien-Gehirn (Kampf, Flucht, Erstarren) hängen bleiben. Vertrauen ineinander und ins System schafft Handlungsfähigkeit.

Durch Zusammenarbeit finden wir Lösungen, die alle Aspekte berücksichtigen. Es ist besser, alle Anforderungen zu 90 % zu erfüllen, als nur eine zu 100 % und die anderen nur zu 30 %.

Schon an diesen Skizzen der OrgIQ-Perspektive sehen wir, dass es um die menschliche Komponente geht. Die Probleme entstehen durch ein „Mensch = Maschine“-Denken. Die Lösungen leider auch, denn oft wird versucht, „mehr Mensch = Maschi-

ne“ zu implementieren: mehr Prozesse, mehr Druck, mehr Einzelperformanz. Das Ego wird mobilisiert, anstatt Zusammenarbeit zu fördern.

Das liegt nicht an den Menschen, sondern am System. Und Systeme basieren auf Weltbildern und Glaubenssätzen.

Limbi

Wie bereits erwähnt, liegt der Fokus hier auf unserer sozialen Intelligenz, also auf Limbi. Bevor wir uns jedoch Limbi genauer anschauen, klären wir kurz den Kontext.

Die Funktionsweise des Gehirns – Eine Reise durch die drei Teile unseres Denkkorgans

Wir machen es uns einfach und teilen das Gehirn in drei Teile: das Reptiliengehirn, das Säugetiergehirn (Limbi) und das menschliche Gehirn (Neocortex).

Bevor wir tiefer eintauchen – und schließlich bei Limbi bleiben, weil der Neocortex ja schon genug Beachtung findet – eine kleine Geschichte:

„Freiheit vom Reptilienhirn“

Ich war in Wien, nach einer Konferenz wollte ich die Stadt erkunden. Ich fuhr vom Hotel ins Zentrum und war auf dem Weg in die Fußgängerzone, als ich eine Straße überqueren musste. Es gab mehrere Zebrastreifen hintereinander. Während die Menschen in Strömen über die Straße gingen, näherte sich ein Polizeiwagen mit Blaulicht.

Alle auf dem Zebrastreifen machten Platz, um das Auto durchzulassen. Alle? Nein, eine ältere Frau blieb direkt vor dem Polizeiwagen stehen und rührte sich nicht.

Der Polizeiwagen schaltete die Sirene ein, aber es änderte nichts. Sie blieb stur stehen. Sie schaute sich um, bemerkte, dass alle sie anstarrten, und sah dann trotzig zum Polizeiwagen – als wollte sie sagen: „Wie könnt ihr es wagen?“ Schließlich ging sie sehr langsam weiter.

Jetzt denkt man vielleicht schnell: „Oh Mann, ist die komisch.“ Und ja, viele Leute dachten das bestimmt. Urteilen ist schließlich leichter als Verstehen. Aber warum geraten wir manchmal in so einen neuronalen Stillstand? Was geht da vor sich?

Es sind unsere grundlegenden Muster und Programme, die in solchen Momenten zum Vorschein kommen. Wenn wir uns in vertrauten Situationen befinden, hat unser Gehirn neuronale „Autobahnen“ gebaut – wir wissen, was zu tun ist, und alles läuft entspannt. Erleben wir als Kind zum ersten Mal einen Polizeiwagen, nehmen unsere Eltern uns an die Hand, bringen uns aus dem Weg und erklären uns später die Situation. So lernen wir, gelassen zu reagieren.

Spannend wird es, wenn wir in neue Situationen geraten, für die wir kein Programm oder keinen Reflex haben.

Das Reptiliengehirn reagiert blitzschnell: Fight, Flight oder Freeze. Bei der Frau auf dem Zebrastreifen war es offensichtlich „Freeze“. Ihr Limbi schaut sich um und sieht, dass die Gruppe sie verlassen hat. Limbi denkt: „Ich bin allein“, was die Gefahr verstärkt und zu noch mehr „Freeze“ führt.

Natürlich ist das Spekulation, aber vielleicht steckte sie auch in einem inneren Konflikt: Polizei steht ja auch für Sicherheit. Vielleicht führte dieser Widerspruch zu ihrem Stillstand.

Zu diesem Zeitpunkt wusste der Neocortex immer noch nicht, was zu tun war – und wir dürfen nicht vergessen, dass Stresshormone wie Cortisol den Neocortex bremsen. Aber eine Sache ist klar: Gesicht wahren. Und eine einfache Strategie, um das zu tun, ist, anderen die Schuld zu geben. Also dachte sie: „Alle anderen haben sich falsch verhalten, nur ich nicht.“ Und mit diesem Gedanken ging sie weiter.

Unser Gehirn arbeitet wie ein hochkomplexes Team, das ständig versucht, unser Denken, Fühlen und Handeln zu koordinieren. Jeder „Teamteil“ hat seine Aufgabe, und nur im Zusammenspiel können sie dafür sorgen, dass wir angemessen auf unsere Umwelt reagieren.

In diesem Fall hat die Teamarbeit nicht funktioniert. Und ich glaube, wir alle waren schon mal in einer ähnlichen Situation wie diese Frau. Wir können viel aus solchen Momenten lernen – über unsere Programme und wie unsere Gehirnteile zusammenarbeiten.

Das Reptiliengehirn – Der Meister der Reflexe

Das Reptiliengehirn ist der älteste Teil unseres Gehirns und ähnelt dem Gehirn von Reptilien. Es steuert unsere grundlegenden Überlebensfunktionen und sitzt tief im Gehirn, direkt über dem Rückenmark.

Es regelt automatische Abläufe wie Atmung, Herzschlag und Körpertemperatur – also alles, was wir nicht bewusst kontrollieren müssen. Zum Beispiel sorgt es dafür, dass wir auch im Schlaf atmen oder in Stresssituationen unser Herz schneller schlägt.

Eine herausragende Eigenschaft des Reptiliengehirns ist seine Geschwindigkeit. Es erkennt blitzschnell Gefahren und reagiert sofort. Wenn etwa ein Auto auf uns zukommt, sorgt das Reptiliengehirn dafür, dass wir instinktiv ausweichen – lange bevor unser Verstand die Situation erfasst. Ohne diese Funktion wäre unser Überleben in akuten Gefahrensituationen deutlich schwieriger.

Wie bereits erwähnt, gibt es auf dieser Ebene die Reaktionsmuster von Fight, Flight und Freeze. Es gibt auch andere Angstmuster, die jedoch langfristige Strategien sind und aus diesen Grundmustern entstehen. Fawn ist ein weit verbreitetes Muster und kann sich aus Fight oder Freeze entwickeln. Das ist dann das, was unser Neocortex daraus macht.

Das Limbische System (Limbi) – Das Zentrum der Emotionen

Direkt über dem Reptiliengehirn liegt Limbi, das für Emotionen und Erinnerungen zuständig ist. Es ist der emotionale Motor unseres Gehirns und spielt eine entscheidende Rolle bei der Verarbeitung von Gefühlen und der Speicherung von Erfahrungen.

Limbi erzeugt Emotionen wie Freude, Angst, Wut oder Trauer. Es speichert emotionale Erinnerungen und nutzt diese, um zukünftige Reaktionen zu beeinflussen. Wurde jemand zum Beispiel von einem Hund gebissen, sorgt Limbi dafür, dass diese Erinnerung bleibt, und die Person bei der nächsten Hundebegegnung vorsichtiger ist.

Während das Reptiliengehirn reflexartig reagiert, bringt Limbi die Emotionen ins Spiel. Es bewertet Situationen anhand früherer Erfahrungen und gibt vor, wie man sich fühlen sollte. Diese emotionale Steuerung ist entscheidend, um potenziell gefährliche Situationen zu erkennen und angemessen zu reagieren.

Der Neocortex – Das Zentrum für Denken und Problemlösung

Der Neocortex ist der größte und evolutionär jüngste Teil des Gehirns. Hier finden komplexe Denkprozesse statt. Der Neocortex ermöglicht es uns, über Probleme nachzudenken, Pläne zu schmieden und logische Entscheidungen zu treffen.

Er ist verantwortlich für rationales Denken. Er hilft uns, Informationen zu analysieren und die beste Entscheidung zu treffen. Wenn Limbi aufgrund einer negativen Erfahrung vor Hunden warnt, kann der Neocortex die Situation neu bewerten und erkennen, dass der Hund in der aktuellen Situation harmlos ist. So bringt der Neocortex Logik und Rationalität in den Entscheidungsprozess.

Im Gegensatz zu den emotionalen Reaktionen des Limbischen Systems trifft der Neocortex überlegte Entscheidungen. Er sammelt Informationen aus den anderen Gehirnregionen, wägt sie ab und leitet dann die endgültige Reaktion ein. Diese Fähigkeit ermöglicht es uns, über die Zukunft nachzudenken, Pläne zu machen und rationale Lösungen für Probleme zu finden.

Noch eine Perspektive: Bewusstsein und Unterbewusstsein

In einem ihrer Seminare stellt Vera F. Birkenbihl die Frage: Wie viel von der gesamten Datenverarbeitung nehmen wir eigentlich bewusst wahr? Jeder kennt das Bild vom Eisberg, das oft verwendet wird. Birkenbihl nutzt jedoch einen anderen Vergleich: eine Strecke.

Stell dir vor, das Unterbewusstsein wäre eine 17 km lange Strecke. Wie viel davon entspricht dann dem Bewusstsein?

Die meisten von uns wissen, dass das Bewusstsein weniger ist. Obwohl unser bewusstes Denken ständig aktiv ist, kommt nicht alles, was unsere Sinne erfassen, auch in unserem Bewusstsein an. Die meisten Vorgänge in unserem Körper steuern sich selbst, ohne dass wir eingreifen müssen.

Deshalb finde ich ein anderes Bild noch hilfreicher: Stell dir dein Bewusstsein und Unterbewusstsein wie ein Smartphone vor.

Das Bewusstsein ist wie die Benutzeroberfläche deines Smartphones. Es umfasst alle sichtbaren Apps, Menüs und Funktionen, wie den Startbildschirm, Symbole, Benachrichtigungen und die Aktionen, die du ausführst – tippen, wischen, navigieren.

Aber das ist nur ein kleiner Teil des Smartphones. Hinter den Kulissen läuft viel mehr: das Betriebssystem, die Server hinter den Apps, die KIs in Social Media und die Netzwerke, die alles miteinander verbinden. Diese riesige, unsichtbare Infrastruktur entscheidet, was du letztendlich siehst. Sie lernt dich kennen, weiß, was dir gefällt, und passt sich deinem Weltbild und deinen Glaubenssätzen an. Alles, was auf der Benutzeroberfläche erscheint, ist sorgfältig für dich ausgewählt.



Figure 2: Was wir sehen und was alles nicht. Und das dargestellte Größenverhältnis stimmt nicht annähernd.

Was du auf dem Bildschirm siehst, entspricht deinem Bewusstsein. Doch all das, was hinter den Kulissen passiert (Betriebssystem, Server, KIs), spiegelt dein Unterbewusstsein wider. Du erlebst die bewussten Entscheidungen, während dein Unterbewusstsein viele Prozesse steuert, die dein Verhalten beeinflussen – ohne dass du es merkst.

Und, hast du dir Gedanken gemacht, wie groß das Bewusstsein im Vergleich zu den 17 km des Unterbewusstseins ist? Es sind gerade mal 15 mm. Das bedeutet, nur 0,001 % aller Daten kommen tatsächlich auf deiner „Benutzeroberfläche“ an. Deshalb ist es so wichtig, dass wir uns nicht nur auf diese 0,001 % verlassen, sondern auch den Rest unserer Intelligenz nutzen.

Innen und außen

Auch wenn wir uns jetzt das Gehirn angeschaut haben, geht es hier um Leadership in jeder Art von Organisation – ob Familie, Unternehmen oder Gesellschaft. Die Grundprinzipien bleiben dabei immer gleich.

Deshalb schauen wir uns ein einfaches Modell für Organisationen und Systeme an. Wir haben ein „Innen“, ein „Außen“, eine Systemgrenze und die Umwelt. Das Außen ist das, was an der Schnittstelle sichtbar ist – die Aktionen. Das Innen steht für Richtung und Identität. Das Innen ist die Quelle für Richtung und *Purpose*.

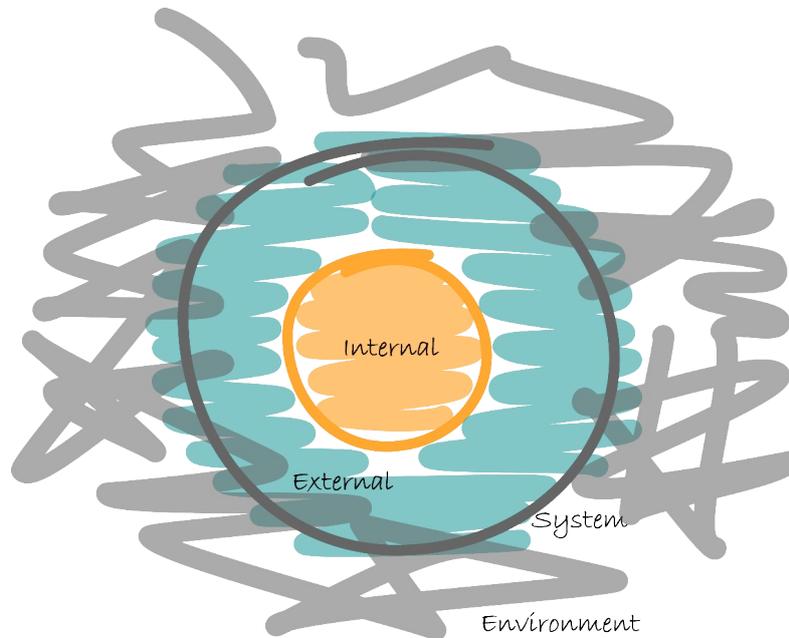


Figure 3: In einem funktionalen System haben wir das Innen und Außen in einem abgestimmten Zusammenspiel. Und wir haben die Grenze zur Umwelt. Das Innen gibt uns Sinn und Richtung. Das Außen interagiert passend mit der Umwelt.

Purpose und Richtung bestimmen den Effekt, den das System auf die Umwelt haben soll. In den Skizzen symbolisiert der graue Kreis die Grenze des Systems. Der *Purpose* eines Systems muss außerhalb dieses Kreises liegen und dort wirken.

Deep Soft Skills (DSS)-Lektion: Egoismus bedeutet, dass sich alles nur um uns selbst dreht. Damit sind wir nicht nur nutzlos, sondern eher ein Tumor, der dem System schadet, anstatt es zu stärken.

Dysfunktionale Systeme fangen oft mit guten Absichten an, überfordern uns aber irgendwann. Schließlich sind wir nur noch damit beschäftigt, das System (oder uns selbst) zu erhalten, und verlieren den ursprünglichen Sinn. Wir haben unseren Nutzen für die Umwelt verloren.

Das zeigt sich auch in Organisationen. Menschen kommen nur noch wegen des Geldes oder des Komforts. Sie sind unzufrieden, jammern und lassen sich dafür bezahlen. Das führt zu einem ziemlich trostlosen Leben.

Diese beiden Elemente – Innen und Außen – passen auch gut zur Struktur unseres Gehirns.

In unserer Vereinfachung entspricht das dem Neocortex und Limbi. Limbi ist das Innen – unser emotionales Zentrum, das allem Rationalen vorgelagert ist. Deshalb ist es keine gute Idee, Limbi zu unterdrücken, zu ignorieren oder rein rational zu simulieren.

„Man sieht nur mit dem Herzen [Limbi] gut.
Das Wesentliche ist für die Augen [Neocortex] unsichtbar.“

Antoine de Saint-Exupéry

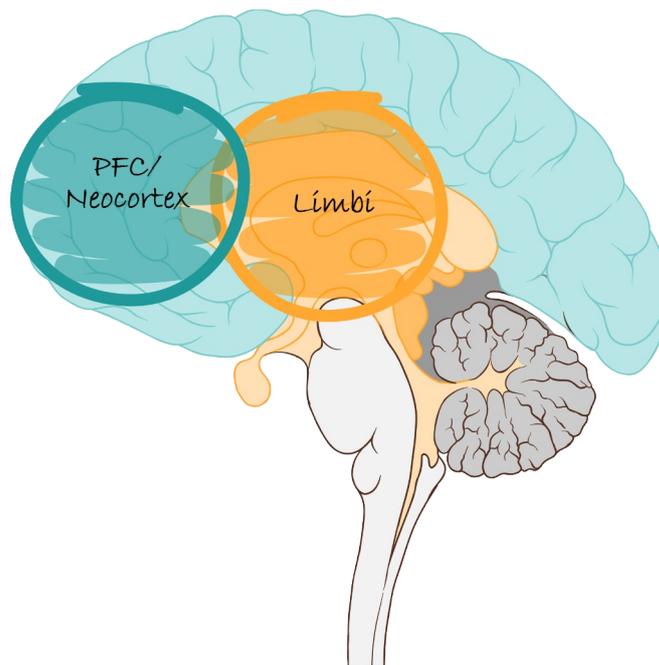


Figure 4: Natürlich vereinfachen wir hier dramatisch. Modelle sind immer falsch, weil eben Abstraktionen, aber wir halten die Modelle nützlich. Verständlich und leicht anwendbar.

Wir können diesen Teil von uns nicht einfach abschalten. Aber was passiert, ist, dass dieser Teil oft untrainiert bleibt – wie ein Muskel, der nicht benutzt wird. Er verschwindet nicht, aber er wird schwach und steht uns oft im Weg.

Limbi ist unser Wertekompass, unser Richtungszentrum und unsere Motivationsquelle. Wenn wir ihn nicht trainieren, entsteht die wohlbekannte innere Leere.

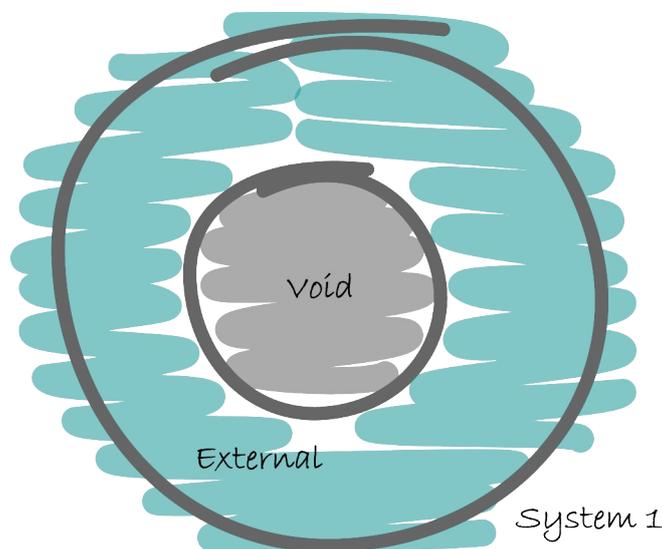


Figure 5: Wenn ich mein Inneres verliere oder vergesse, dann werde ich im Außen erstmal normal weitermachen. Das ist normalerweise der Fall, wenn die Gründer aussteigen oder Umsatz das neue Ziel (Purpose) wird.

Bis zu einem gewissen Punkt behalten unsere äußeren Aktionen eine Richtung – durch Disziplin oder Gewohnheit. Aber wenn unser Innen leer bleibt, versuchen wir das Fehlen des Inneren durch äußere Dinge zu kompensieren.

„Jedes unerwünschte Verhalten zeigt ein ungestilltes Bedürfnis
 oder eine unentwickelte Fähigkeit.“

Rachael Rogers

Ist unser Innen leer, spüren wir irgendwann den Hunger – vielleicht in der Jugend – und versuchen ihn zu stillen. Dann dreht sich das Außen nur noch um sich selbst und vergisst, wofür es ursprünglich gedacht war.

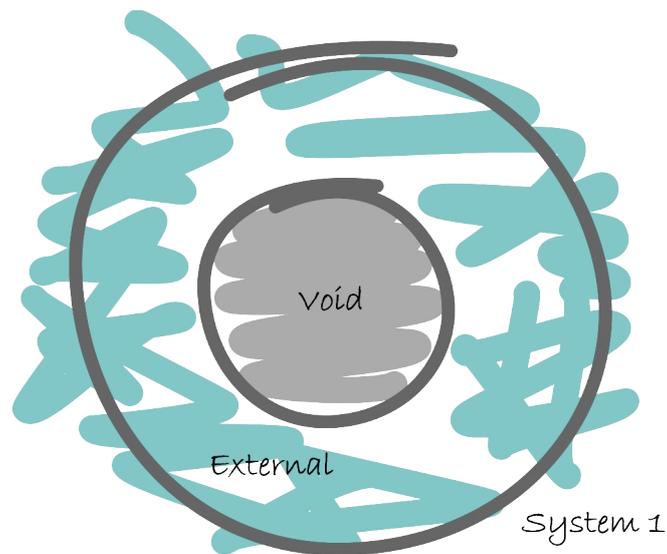


Figure 6: Doch mit der Zeit werden die Aktionen im Außen konfuser und widersprüchlicher. Zuviel Politik und Eigeninteressen. Es gibt keine Werte oder übergeordneten Purpose, dem sich alles einordnen kann.

Das gilt für Menschen genauso wie für Organisationen. Auch eine Organisation kann ihren *Purpose* vergessen und sich nur noch um sich selbst drehen. (siehe [Die Erfolgs-Falle](#))

Der Punkt ist meist erreicht, wenn Umsatz die einzige und wichtigste Metrik wird. Dann hat das Außen jede Richtung verloren, und das System wird chaotisch und kopflos.

Niemand weiß mehr, wo es hingehen soll, und jeder läuft in eine andere Richtung. Es wird gegeneinander gearbeitet, und immer ist jemand anderes schuld. Ego und Politik dominieren.

Wir geraten in den Hühner- oder Reptilien-Modus: Das System wird immer dümmer.

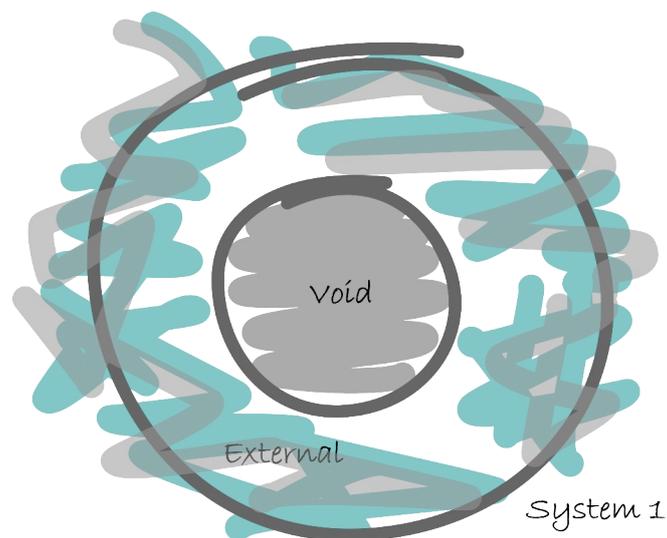


Figure 7: Statt Steuerung aufzubauen, fahren wir die Kontrolle hoch. Also wir stellen richtungslose Menschen ein, die die anderen richtungslosen Menschen kontrollieren und in jedem Einzelfall nach unklaren Kriterien entscheiden. Das macht das System noch konfuser, langsamer und teurer.

Diese Beschreibung kommt vielen wahrscheinlich bekannt vor. Entweder kennen wir es gar nicht anders, oder wir haben es zumindest eine Weile erlebt. Es kann natürlich noch schlimmer kommen. Viele Organisationen erhöhen in solchen Situationen den Druck durch mehr Kontrolle und Reporting.

Jedes kopflose Huhn wird von einem kopflosen Management begleitet. Auch diese haben keine klare Richtung und treffen deshalb immer Einzelfall-Entscheidungen – in der Hoffnung, dass es dem Umsatz dient. Das verlangsamt alles nur noch mehr. Strukturelle Entscheidungen können Monate oder Jahre dauern.

Wie wir in der [Top-Management Wunschliste](#) gesehen haben, ist es nicht klug, gegen Limbi zu arbeiten. Limbi lässt sich nicht ohne Konsequenzen unterdrücken. Was an einer Stelle unterdrückt wird, zeigt sich an einer anderen: Burnout, Depression, Sabotage, Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung, Politik, Gerüchte, Mobbing oder andere Formen von Widerstand.

Da wir kein Umsatzmodell haben, das den inneren Zustand der Organisation widerspiegelt (der oft Jahre zurückliegt), bleibt alles chaotisch. Dank der Trägheit großer Systeme richten wir aber keinen größeren Schaden an. Wir bleiben im bewährten Chaos, reagieren aber nicht auf jede neue Idee. Die Organisation erreicht einen hohen Resignationslevel. Das ist keine Resilienz, sondern Frust. Dennoch stabil, wie ein riesiges Containerschiff: träge, aber auf Kurs. Nicht intelligent, aber immerhin in Bewegung.

Das Ausharren im Chaos ist oft das Beste, was man in so einer Situation tun kann. Trägheit ist ein schwacher Ersatz für Richtung, aber es ist wenigstens etwas.

Auch solche Organisationen können ein hervorragendes „Great Place to Work“-Ranking bekommen. Aber der Resignationslevel wäre eine bessere Kennzahl. Er zeigt den inneren Zustand der Menschen. Wie sehr haben sie bereits aufgegeben?

Was tun wir also in dieser verfahrenen, hoffnungslosen Situation? Ganz klar: Leadership. Wir installieren wieder eine Richtung. Was ist der Wert unserer Organisation für die Umwelt? Was ist unser *Purpose*? Mit dieser Richtung aktivieren wir den Limbi der Menschen und der Organisation.

Wenn wir über Innen und Außen sprechen, sollten wir auch W. M. Marston erwähnen. Wir halten es einfach, aber sein Kernsatz ist wichtig und eine theoretische Grundlage für „Don't manage people, manage purpose.“

Hier sind seine vier Sätze, die Verhalten mit dem Weltbild verknüpfen. Und das Weltbild ist es, worum es wirklich geht:

„Dominanz erzeugt Aktivität in einer feindlichen Umgebung.

Begeisterung erzeugt Aktivität in einer günstigen Umgebung.

Hingabe erzeugt Passivität in einer günstigen Umgebung.

Konformität erzeugt Passivität in einer feindlichen Umgebung.“

Wir sehen also, wie wichtig es ist, wie wir die Welt wahrnehmen. In einer feindlichen Welt interessiert uns nur die Handlung. Wir steuern das Außen aus dem Außen heraus.

In einer freundlichen Welt wollen wir das „Herz“ (Limbi) miteinbeziehen.

Neocortex & Limbi

Limbi ist primär sensibel für „Gefahr“. Oft wird der Säbelzahntiger als Beispiel genannt, aber Limbi reagiert noch stärker auf soziale Gefahren. Die Frage ist: Sind wir in unserem „Rudel“ sicher? Denn wenn wir unserem Rudel nicht vertrauen können, wird der „Säbelzahntiger“ wieder zum Problem.

Kann ich ruhig schlafen und darauf vertrauen, dass mein Rudel mich beschützt und rechtzeitig weckt, falls etwas passiert?

Das ist die zentrale Frage, die Limbi uns das ganze Leben über stellt. Darum schlafen Menschen schlecht, wenn sie Probleme bei der Arbeit haben. Schlafstörungen sind ein deutliches Zeichen dafür, dass man keinen „Safe-Space“ hat. Dieser „Safe-Space“ ist nicht örtlich, sondern sozial gemeint. Wenn mich mein Rudel (Arbeitsumfeld) verrät, nehme ich das mit nach Hause. Das ist auch das Kernproblem bei Mobbing – man hat kein Rudel mehr.

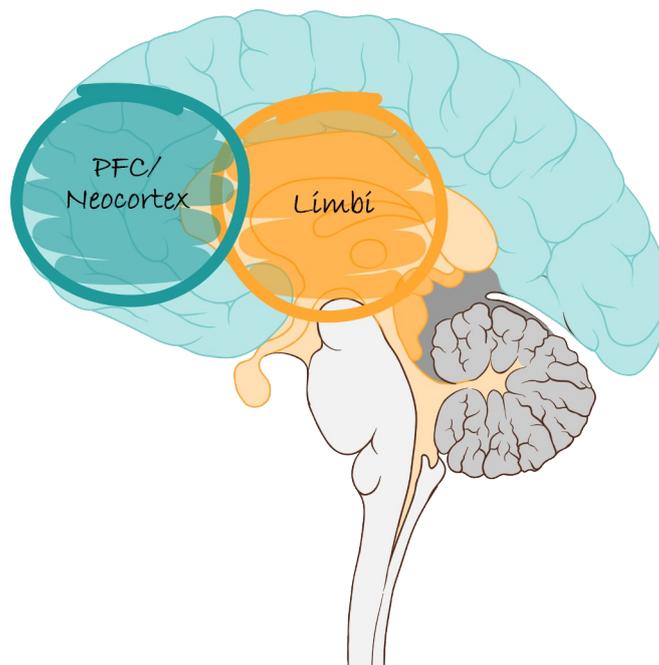


Figure 8: Natürlich vereinfachen wir hier. Modelle sind immer falsch, weil Abstraktion, aber wir halten die Modelle nützlich. Verständlich und leicht anwendbar.

Wenn wir über emotionale oder psychologische Sicherheit sprechen, geht es um Limbi. Dabei spielen zwei Dinge eine Rolle: Erstens, wir brauchen einen Kontext, in dem wir sicher sind – keine Gefahr.

Sobald ein Limbi im System Panik hat, überträgt sich das auf die anderen. Limbis funktionieren anders als der Neocortex. Sie fühlen einander und reagieren instinktiv. Ohne Logik, ohne Steuerung, ohne Kontrolle. Sie sind auch für logische Argumente nicht zugänglich.

Deshalb sollten aktuelle Unternehmensumfragen mit Vorsicht betrachtet werden. Als „Great Place to Work“ ins Leben gerufen wurde, war das eine hervorragende Idee. Es lenkte den Fokus auf Bereiche, die zuvor wenig Beachtung fanden.

Es war ein guter erster Schritt. Doch danach hätte es weitere Schritte gebraucht. Heute werden solche Bewertungen oft verwendet, um weiter blind gegenüber der Realität zu bleiben – wieder dieses „Die Zahlen stimmen doch“. Wir fragen den Neocortex ab, ermitteln Durchschnittswerte. Aber Dinge, die auf der emotionalen Ebene schief laufen, kann ich durch eine tolle Kantine oder andere Vorzüge „ausgleichen“.

Diese Bewertungen zeigen uns oft, dass wir durch eine gut gesteuerte Außendarstellung ein leeres Innenleben kaschieren können. Das führt dazu, dass wir einen „Apfel“, der innen faul ist, nicht erkennen, obwohl wir die Werkzeuge dafür haben.

Beziehungen und soziale Interaktionen funktionieren nicht im Durchschnitt. Es geht um den Worst Case. Was ist das Schlimmste, das ich erlebt oder gehört habe?

In persönlichen Beziehungen ist das sofort klar. Kaum jemand würde auf einen Treuebruch mit einer „Durchschnittsbewertung“ reagieren: „Ja, er/sie geht nur fremd, wenn viel Stress da ist, aber dafür kocht er/sie super. Also insgesamt läuft es gut. Die Zeit, in der ich betrogen werde, beträgt nur 2 %. Die Zahlen sind eigentlich super.“

Aber genau so handeln wir in sogenannten „professionellen“ Umgebungen. Dort sind wir entmenschlicht, legen Teile unserer Identität ab oder unterdrücken sie – das versetzt unseren Limbi in einen Dauer-Panikmodus.

Daran sind wir spätestens seit der ersten Klasse gewöhnt. Oft schon früher. Manchmal sogar ab dem ersten Schnuller.

Der Schnuller sagt: „Mich interessiert nicht, wie es dir geht, sondern nur, wie es mir geht.“

Kommen wir zum Zweiten: Wenn wir eine sichere Umgebung haben, gibt es noch etwas, das wir für Limbi tun können. Denn Limbi ist nicht nur das Zentrum für soziale Intelligenz, sondern auch für Kreativität, Innovation und Lernen. Klar, man kann auch mit Angst lernen, aber das ist teuer. Lernen wir mit Freude – also spielerisch, ohne zu merken, dass wir lernen – geht es viel schneller.

„Was wir aus der Forschung wissen, ist, dass es 400 Wiederholungen einer Handlung braucht, um eine neue Synapse zu bilden. Oder ... 12 Wiederholungen mit Freude und Lachen, um dasselbe Ergebnis zu erzielen, weil dabei Dopamin freigesetzt wird.“

Dr. Karyn Purvis

Wenn wir also Limbi-freundliche Umgebungen schaffen wollen, gibt es zwei Schritte: 1) Vermeide alles, was Angst macht. 2) Arbeite mit Freude.

Ein paar Bilder für Freude im Arbeitsumfeld, da Limbi keine Sprache spricht und Bilder und Gefühle braucht:

1. **Gemeinsamer Erfolg:** Mitarbeiter, die gemeinsam den Abschluss eines Projekts feiern – ein High-Five, ein Lächeln, ein Schulterklopfen. Zufriedenheit und Stolz stehen in den Gesichtern.
2. **Konzentrierte Freude:** Menschen, die Freude an ihrer Arbeit haben, vertieft in ihre Aufgaben – beim Brainstorming oder in einer produktiven Diskussion. Der Moment, in dem jemand eine Lösung für ein Problem gefunden hat und diese teilt.
3. **Anerkennung und Wertschätzung:** Ein Team, das zusammenhält und sich gegenseitig motiviert – durch ermutigende Blicke, Lächeln oder Nicken im Meeting.
4. **Produktivität im Einklang mit Natur:** Mitarbeiter, die an einem inspirierenden Ort arbeiten – vielleicht ein modernes Büro mit viel Tageslicht und Pflanzen, wo sie produktiv und gleichzeitig entspannt sind.
5. **Freude an Zusammenarbeit:** Mitarbeiter, die begeistert an einer Whiteboard-Session teilnehmen, Ideen austauschen und kreative Einfälle feiern. Man spürt die Energie, die fließt.
6. **Innovative Arbeit:** Ingenieure oder Entwickler, die mit Begeisterung an einem neuen Prototypen arbeiten – das Team arbeitet gemeinsam, mit Spaß und Zufriedenheit.
7. **Langfristige Zufriedenheit:** Ein Team, das stolz auf das vergangene Jahr zurückblickt, in dem es gemeinsame Ziele erreicht hat. Ebenso die Freude an der Planung für die Zukunft – das Team entwirft Visionen und Ziele.

Heute sind wir von Anfang an auf den Neocortex trainiert. Ob in der Familie, in der Schule oder am Arbeitsplatz – alles passiert im Außen, also im Neocortex.

Eine Entwicklung von Limbi und unseren „Deep Soft Skills“ (DSS) findet kaum statt. Wir lernen Verhaltensweisen und Rollen für das Außen. Unser Neocortex simuliert Vertrauen und Beziehungen. Das ist ein gesellschaftliches Thema, das wir hier nicht zu tief behandeln wollen. Dennoch müssen wir es im Kontext von Leadership verstehen, auch wenn Leadership kein Coaching oder Therapie ist. Wir müssen es nur gut genug verstehen, um in die richtige Richtung zu leiten.

Eine Umgebung, in der Limbi sich beruhigen und entfalten kann, ist ein großer Schritt Richtung Heilung.

Dazu müssen wir verstehen, was Limbi ist, was die Simulation von Limbi im Neocortex bedeutet und wie wir Limbi erreichen und trainieren können.

Zuerst müssen wir aber loslassen, was Limbi krank macht. Das Problem mit diesem Dokument ist, dass es nur den Neocortex erreicht, weil Limbi keine Sprache hat. Limbi verarbeitet emotionale Bilder. Deshalb sind Beispiele, Bilder und Geschichten so wichtig.

Sprache, Bewertungen, Druck, Prozesse, Deadlines und Kontrolle funktionieren gut für den Neocortex – er kann damit umgehen und manchmal sogar kooperieren. Für Limbi sind das jedoch Bestrafungen. Doch für all diese Werkzeuge gibt es Limbi-freundliche Alternativen, die für Neocortex und Limbi gleichermaßen funktionieren.

Deadlines sind ein gutes Beispiel: Statt sie als Druckmittel zu kommunizieren, können wir sie als Spiel oder Herausforderung gestalten. Als Wettbewerb. Wichtig ist, dass wir anfangen, die Welt anders zu sehen. Wenn wir nur im Außen bleiben, merkt Limbi das sofort und geht in den Panikmodus – das Rudel ist nicht sicher, wenn gelogen und manipuliert wird.

Aber: Wenn wir sozial/emotional nie „sicher“ waren, weiß Limbi zwar, dass etwas nicht stimmt, kennt aber nicht den Idealzustand. Selbst wenn wir ihm begegnen würden, würde Limbi ihn nicht erkennen. Limbi ist auf das Vertraute programmiert. Einen gesunden Zustand muss Limbi erst erlernen und neue neuronale Strukturen aufbauen.

Safe Space – „Es gibt keine Gefahr“

Dieser Satz führt oft zu Missverständnissen, besonders in Bezug auf Organisationen – egal ob Familie oder Gesellschaft. Es lohnt sich, ein paar Worte dazu zu sagen, da es ein gesellschaftliches Phänomen ist und gerade im Leadership extrem wichtig zu verstehen, woran wir arbeiten und worauf wir unseren Fokus legen.

Wenn unser Limbi sagt „Es gibt keine Gefahr“, meint es nicht, dass uns nichts passieren kann. Es bedeutet nicht, dass wir hinter sicheren Mauern versteckt sind und die Welt vollständig unter Kontrolle haben.

Limbi geht immer von einer gefährlichen und komplexen Welt aus. Doch wir können uns trotzdem sicher fühlen, wenn wir Teil eines funktionierenden sozialen Verbunds sind – unseres „Rudels“. Der Fokus solcher sozialen Systeme liegt nicht darauf, jede Gefahr zu vermeiden, sondern darauf, wie wir als Gruppe damit umgehen. Es geht um Intelligenz im Umgang mit Herausforderungen. Dazu gehört das gemeinsame Reagieren, ob durch Flucht oder Verteidigung, aber auch Heilungs- und Reparaturstrategien spielen eine wichtige Rolle.

Denn zu versuchen, eine komplexe Umwelt vollständig vorherzusagen und zu kontrollieren, ist teuer und unreif. Das bedeutet, die Welt wie eine Maschine zu sehen – was sie aber nicht ist.

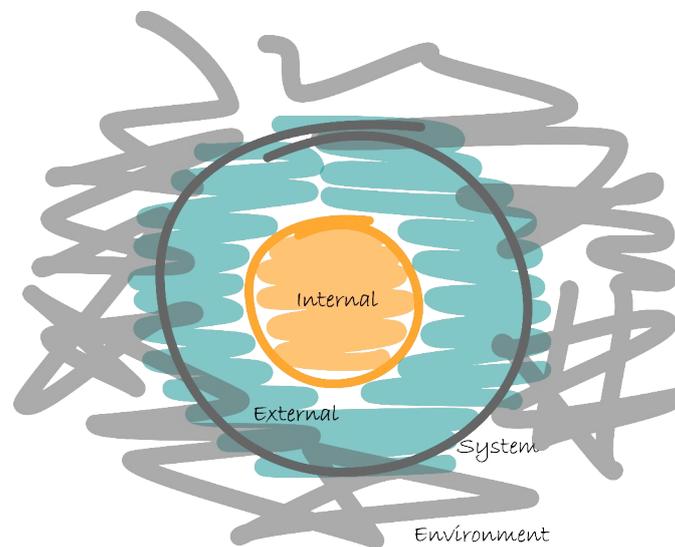


Figure 9: Modell Limbi: Wir haben eine klare Identität und Richtung (das Innen). Das steuert die Aktionen nach außen. Denn die Umwelt entzieht sich unserer Kontrolle. Diese Systeme sind gut ausgerichtet, schnell, aktiv und intelligent.

Konkret heißt das: Ich habe einen klaren *Purpose* nach außen und damit eine eindeutige Richtung. Wenn ich handle oder reagiere, tue ich das im Einklang mit diesem *Purpose* und stelle sicher, dass das Innen und Außen gut aufeinander abgestimmt sind.

Natürlich beeinflusse ich die komplexe Umwelt um mich herum, aber sie liegt außerhalb meiner Systemgrenzen. Sie gehört also nicht zu meinem direkten Gestaltungsbereich – wohl zu meinem Interessengebiet, aber nicht zum Fokus meiner Gestaltung.

Es gibt heute eine weit verbreitete Alternative, die sich vor allem in Phänomenen wie „Wokeness 2.0“ oder „Helikopter-Eltern“ zeigt. Diese Haltung findet sich oft im Kontext von „Sicherheit“.

Der Gedanke dahinter: Wir passen die Umwelt so an, dass sie uns gefällt. Weit gefasst ist das der Kern der Zivilisation, aber vielleicht nicht so clever, wie es anfangs gedacht war.

Das eigentliche Problem dabei ist weniger, dass wir versuchen, komplexe Systeme fremd zu bestimmen – auch wenn das oft mit hohen Kosten und Widerstand verbunden ist. Fremdbestimmung ist außerdem die Aufgabe von Moral und Ethik, was oft der Ursprung dieser Denkweise ist.

Je mehr ich mich auf das Außen konzentriere und nur dort steuere, desto leerer und verlorener fühle ich mich im Innen. Andere sollen sich ändern, damit ich, das „arme Opfer“, mich wohlfühle. Das ist kein intelligentes und nachhaltiges Modell.

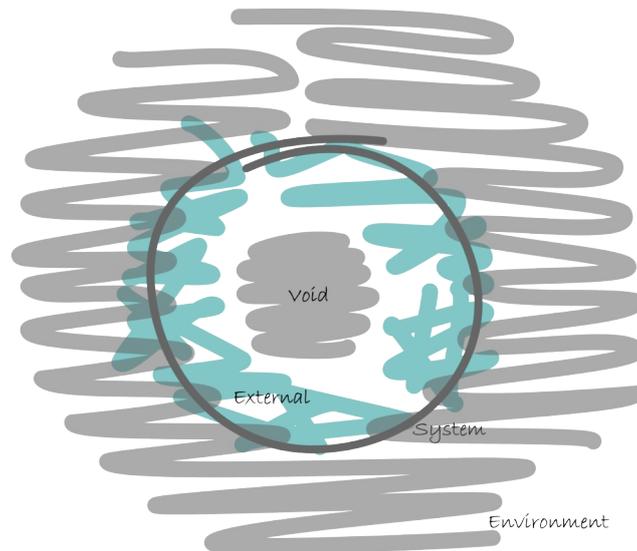


Figure 10: Modell Angst: Ich möchte mit Regeln, Prozessen, Hilfsmitteln und Gesetzen eine „sichere“ Umgebung erschaffen. Vorhersagbarkeit ist eine Kompensation für Safety.

Es lohnt sich, auf alle Zeichen zu achten, die darauf hinweisen, dass wir anstatt Verantwortung zu übernehmen, auf Regeln, Infrastruktur oder Gesetze setzen. An diesen Punkten haben wir unsere Richtung, unsere Identität – unser Innen – verloren.

Leadership Grundlagen: Persönliche „Deep Soft Skills“

Wir beginnen mit dem Thema „innere Leere“, weil das heute der Ausgangszustand bei 95 % der Menschen ist. Unser System, besonders in der zivilisierten Welt, erzieht uns so. Von Anfang an wird auf unser Verhalten geachtet und entsprechend reagiert. Es wird ständig korrigiert, in der Annahme, dass genug Korrektur irgendwann zu Sinn führt. Aber so funktionieren wir nicht.

Wir erkennen oft Muster, aber ohne universelle Werte wechseln die Korrekturen je nach Situation. Also schlüpfen wir in verschiedene Rollen – meist, ohne es wirklich bewusst zu merken.

„Ich bin immer ganz anders, je nachdem, mit wem ich zusammen bin.“

Gespräch zwischen Teenagern in der S-Bahn

Das zeigt: Wir haben keine einheitliche Richtung. So geht es auch den Menschen, die uns korrigieren. Jeder versucht, das Außen im Außen zu steuern, was in einem „kopflösen Hühnerhaufen“ endet.

Auch in der Politik sehen und hören wir das oft. Vor allem, wenn wir bei Aussagen darauf achten, was im Innen (Richtung, *Purpose*, Warum) und was im Außen (Aktion, Wahrnehmung, Handlung) passiert.

Ego oder System?

Die Frage dahinter lautet: Warum tue ich, was ich tue? In unseren einfachen Modellen hängt das von der Größe des Systems ab – was ist mein Scope?



Figure 11: Das Diamant-Modell ist das Minimum-Modell für unser Innenleben.

Innen und Außen kennen wir schon. Zum „Diamant-Modell“ ist es nur ein kleiner Schritt. Die Grundidee ist simpel: Wir kommen als einzigartiger Diamant auf die Welt. Unsere Aufgabe ist es, diesen Diamanten zum Strahlen zu bringen. Doch unsere Erziehung kommt dazwischen. Wir sollen einer Norm entsprechen. Wie wir gesehen haben, interessieren sich die meisten Menschen nur für das Äußere, und wer wir wirklich sind, spielt keine Rolle.

Jedes Mal, wenn wir von außen kontrolliert werden, verletzt uns das. Um unseren Diamanten legt sich eine Schicht, eine Kackkruste, die uns denken lässt: „Ich bin nicht richtig. Ich bin nicht genug.“

Diese Schichten sehen wir, wenn wir nach innen schauen – und es ist kein schöner Anblick. Deshalb vermeiden wir es, nach innen zu blicken, und lassen auch niemanden sonst hineinschauen. Also bauen wir eine Fassade auf. Wir lernen, was von uns erwartet wird, und spielen diese Rolle. Dabei entfernen wir uns immer weiter von unserem Diamanten und legen eine Schicht nach der anderen um ihn herum. Noch mehr Zeit und Energie investieren wir in die „Deko-Schicht“.

Aus dieser Perspektive bekommt „Ego“ eine neue Bedeutung. Wenn wir Ego bei uns oder anderen sehen, ist es die Deko-Schicht. Es ist unsere kleine, verletzte Welt, und wir tun alles aus Angst, dass jemand in uns hineinschauen könnte.

„Wenn du ein Messer im Arm stecken hast, ist deine ganze Welt der Schmerz – winzig klein.“

Daniilo Assmann

Leadership will nicht verurteilen, sondern verstehen und verändern. Deshalb müssen wir genau hinsehen, zuhören und verstehen, was wirklich dahinter steckt. Leadership lässt sich nicht von der Fassade täuschen. Deshalb ist es wichtig, dass wir ein großes System im Blick haben und den Scope der anderen erkennen und verstehen können.

Wir können folgende Stufen unterscheiden, beginnend mit der kleinsten Welt, und der Scope wächst:

- ▶ **Ego:** Das ist die Deko-Schicht um den Schmerz. Unsere Mauern, Fassaden, Masken und Rollen.
- ▶ **Schmerz:** Der Schmerz selbst ist immer noch eine kleine Welt, aber wir kommen der Wahrheit näher.
- ▶ **Diamant:** Der Schmerz ist überwunden, und wir sind bereit, uns selbst und andere zu sehen.

- ▶ **Diamanten meiner nahen Kontakte** (Dunbar Stage 1) (siehe Dunbar oder „Wie bauen wir ein Netzwerk?“).
- ▶ **Diamanten meiner losen Kontakte** (Dunbar Stage 2).
- ▶ **Diamanten-Netzwerk** (Dunbar Stage 3).
- ▶ **Diamanten-Netzwerk + Kunden.**
- ▶ **Die Welt.**

Je nach Scope ändert sich die Frage im Leadership: „Was ist das Beste für das System?“ Je mehr wir sehen, desto mehr Perspektiven fließen in die Antwort ein (siehe Widerstand als Werkzeug) und desto mehr Verantwortung übernehmen wir. Das Beste für das System muss wirklich das Beste für das gesamte System sein. Ein größerer Scope führt automatisch zu moralischem und ethischem Handeln.

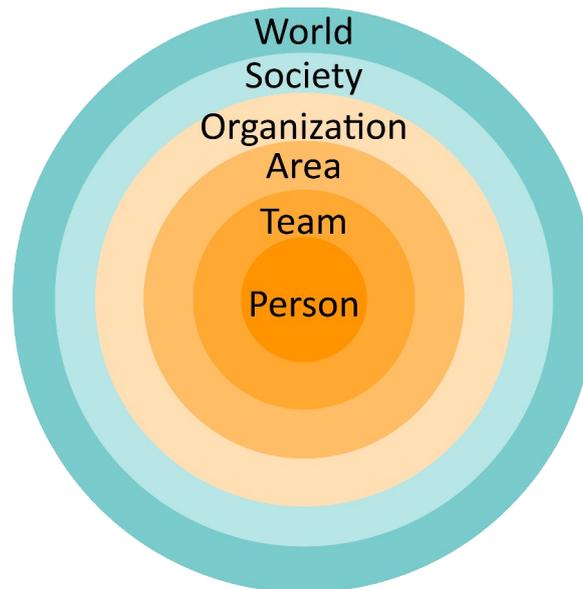


Figure 12: Ein einfaches Modell für Scopes für unser System.

Umgekehrt gilt: Unmoralisches oder unethisches Handeln kommt oft aus einem kleinen Scope und meist aus Schmerz. Deshalb ist es im Leadership wichtig, die wesentlichen Schutzmechanismen oder Energiequellen des Egos zu kennen:

- ▶ **Selbstverletzung:** Das umfasst viele Formen, mit denen wir uns durch körperlichen Schmerz vom inneren Schmerz ablenken wollen. Das kann direkte Verletzung, Essstörungen oder manche Risikosportarten und Verhaltensweisen sein. Auch Suchtmittelmissbrauch und einige dysfunktionale Beziehungen gehören dazu.
- ▶ **Selbstmitleid:** Hier geht es um Mitleid von außen oder Selbstmitleid (Opfer-Narrative), das uns beschäftigt und daran hindert, Verantwortung zu übernehmen. Uns scheint alles zu passieren, und wenn die Welt anders wäre, wäre alles gut. Das Innen fehlt, und das Außen ist im Chaos (siehe Safe Space – „Es gibt keine Gefahr“), also erwarten wir, dass sich die Umwelt uns anpasst – was natürlich nicht geschieht.
- ▶ **Aufwertung durch Haben oder Können:** Das ist der Klassiker im Kapitalismus. Der geringe innere Selbstwert wird durch Leistung oder Besitz kompensiert. Man kann sich merken: Je größer die sichtbare Kompensation im Außen, desto leerer das Innen. Das sind Menschen, die durch ihren Schmerz zu Höchstleistungen getrieben werden und dabei keine Grenzen oder Moral kennen. Daher die Nähe zu Soziopathie und Narzissmus.
- ▶ **Abwertung anderer:** Dies ist die unangenehmste Stufe. Wenn ich meinen niedrigen Selbstwert nicht durch Aufwertung kompensieren kann, dann werte ich andere ab. Das richtet systemisch den größten Schaden an und ist ein Hauptantrieb beim Mobbing.

Mit diesem Wissen betrachten wir die Interaktionen zwischen zwei Systemen, zum Beispiel zwischen zwei Menschen. Wenn wir das Beispiel Erziehung nehmen, sieht die typische Interaktion so aus:

Eine Aktion kommt von außen, und die Reaktion ist ebenfalls im Außen. Zum Beispiel: Ein Baby schreit, und die Eltern geben den Schnuller.

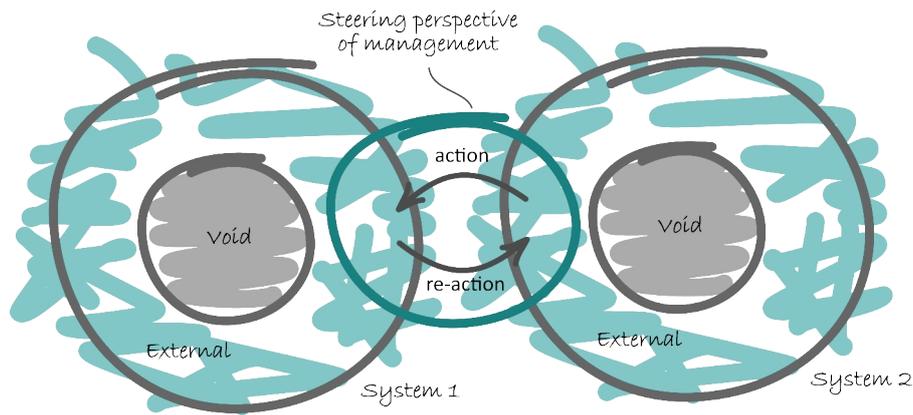


Figure 13: Das ist die Schnulli-Welt. Ich agiere und reagiere nur im Außen.

Das ist gut gemeint, aber wir fragen nicht, was die Ursache des Schreiens ist. Wir wollen es nur abstellen.

„Wenn wir genau hinschauen, sagt der Schnuller: ‚Mich interessiert nicht, wie es dir geht, sondern nur, wie es mir geht.‘“

Daniilo Assmann

Bringen wir Liebe ins Spiel – also die Frage „Was ist das Beste für das System?“ – schauen wir genauer hin. Wir bleiben nicht nur im Außen. Neben der äußeren Interaktion gibt es auch eine innere Interaktion. Das ist das Bild von Leadership: Ich sehe auch dein Innen, deinen Limbi. Ich sehe, höre, verstehe und berühre dich als ganzen Menschen.

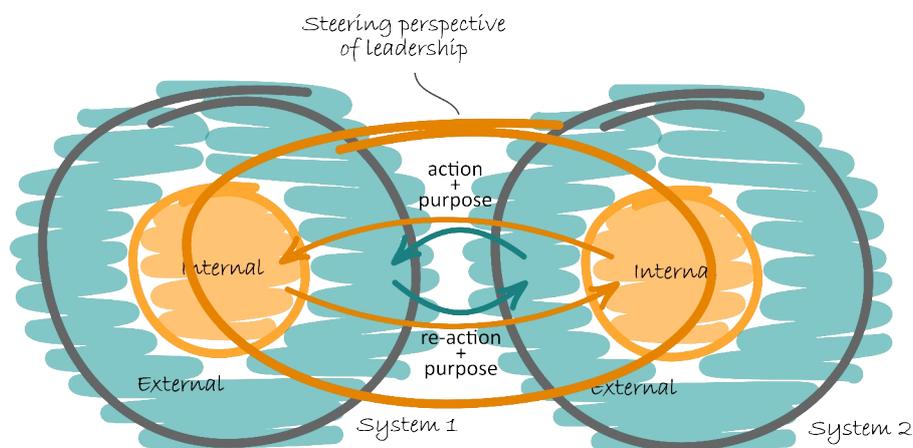


Figure 14: Im Leadership-System haben alle ein Innen und wir sehen das Außen im Kontext vom Innen.

Leadership arbeitet nicht mit Stereotypen. Leadership ist auf Veränderung und Wachstum ausgerichtet. Menschen sind keine „faulen Äpfel“. Sie sind nicht dumm oder schlecht. Sie sind einfach nicht trainiert. Vielleicht haben sie nie Liebe oder echte Beziehungen erlebt. Sie haben ein Kaspar-Hauser-Limbi, könnte man sagen.

Genau hier wird Leadership wirklich gebraucht. In dem Moment sind wir die ersten Menschen, die ihnen nicht nur im Außen, sondern auch im Innen begegnen. Wir sehen die Aktion, aber wir fragen nach dem Kontext oder geben Kontext aus unserer eigenen Erfahrung. Wir wollen mit unserem Inneren (Limbi) auch ihr Inneres inspirieren und anregen.

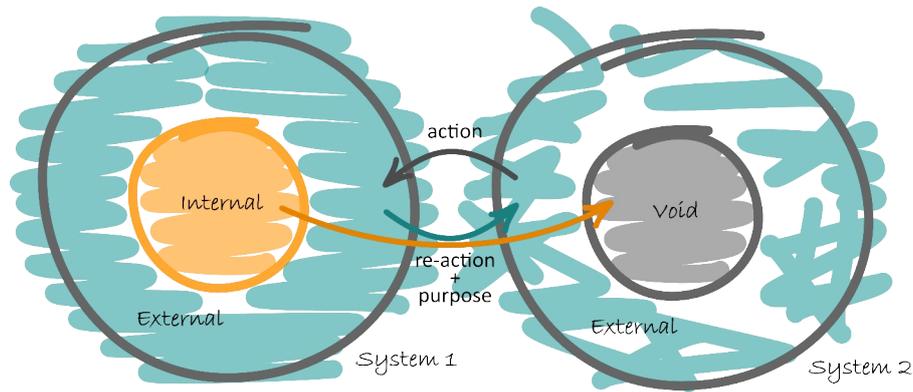


Figure 15: Menschen sind eben keine faulen Äpfel. Die Bildsprache von „toxischen“ Menschen zu reden ist schwierig, weil es dann keine Hoffnung gibt. Menschen wären dann Müll. Sind Menschen aber auf der DSS-Ebene nur „untrainiert“, dann ist es etwas ganz anderes. Weil lernen kann jeder, der möchte.

Wunder sollten wir nicht erwarten, denn es ist ein schwieriger Prozess. Wie wir schon gehört haben, dauert der Aufbau von Synapsen seine Zeit (siehe Neocortex & Limbi). Dennoch werden wir bald erste Effekte sehen.

Das bedeutet aber nicht, dass es einfach ist. Man könnte denken, dass es ein Selbstläufer sein müsste, wenn man das Vakuum bei jemandem füllen will. Doch so ist es nicht. Deswegen sollte das auch von Coaching oder sogar Therapie begleitet werden. Und ja, genauso wie wir Kantinen oder Fitnessstudios haben, sollten wir Coaches und Therapeuten in den Organisationen haben. Das ist praktisch und langfristig viel günstiger.

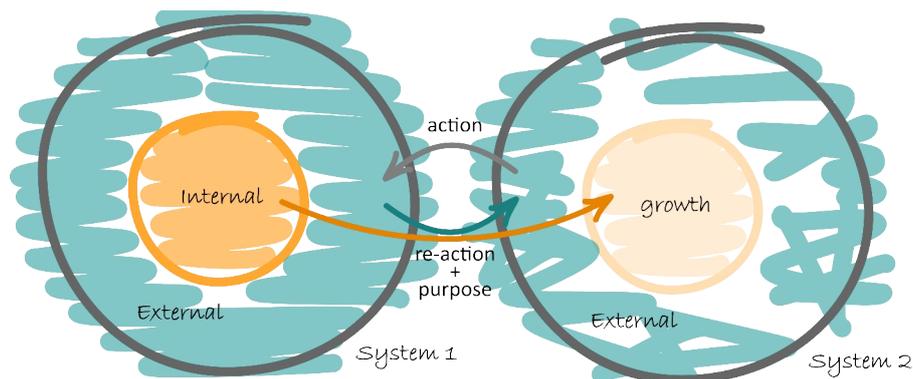


Figure 16: Wir brauchen keine Wunder erwarten, aber wenn wir gut hinschauen, dann sehen wir sehr schnell erste Änderungen und Lerneffekte. Lernen heißt „ich liebe das Plateau!“

Ein anderer wichtiger Gedanke ist, dass Lernen und Veränderung stufenweise ablaufen. Es geht nicht stetig bergauf, sondern in Sprüngen von Plateau zu Plateau. Und die Zeit auf dem Plateau kann lang sein.

Deshalb sind die besten Lerner diejenigen, die das Plateau lieben. Ich muss Freude an dem haben, was ich tue. Diese Freude kommt oft aus dem Warum.

„Ich liebe nicht jeden Tag meiner Arbeit. Nicht jeder Tag bringt mir Freude, und Freude muss auch nicht die Definition eines guten Tages sein. Aber ich liebe das Unternehmen jede Sekunde.“

Jensen Huang

Trainiert und untrainiert

Das Erste, was wir im Leadership nicht brauchen, sind Kategorien wie gut und böse oder richtig und falsch. Die lenken uns nur ab und helfen nicht bei Wachstum und Entwicklung.

Es ist leicht, die Welt voller Arschlöcher und Idioten zu sehen, aber das hält uns nur im Oberflächlichen fest.

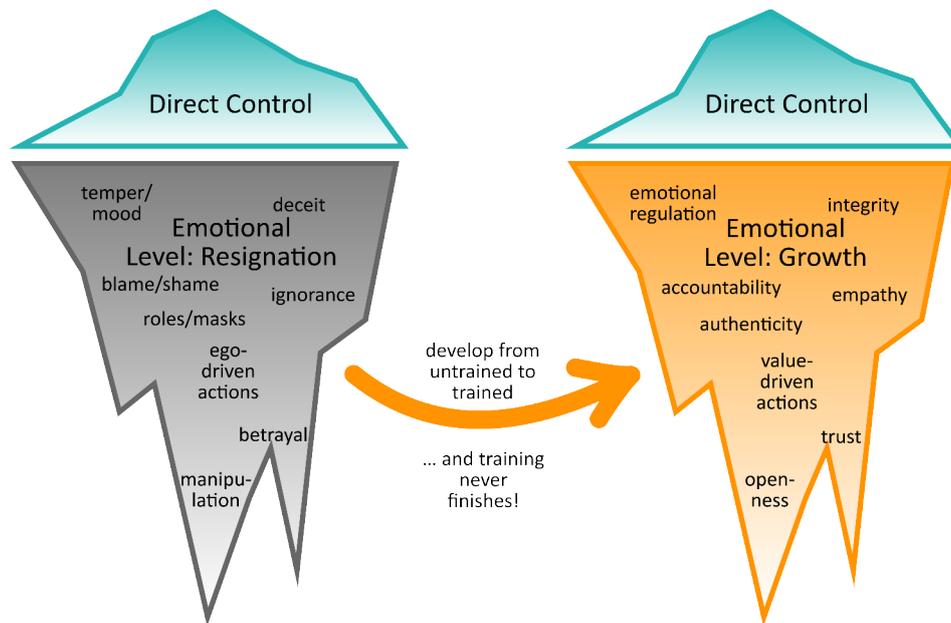


Figure 17: Wenn die Limbis sichtbar werden, dann ist die Überraschung nicht nur erfreulich, weil die meisten untrainiert sind.

Wenn es um Deep Soft Skills (DSS) und Limbi geht, sollten wir in trainiert und untrainiert denken, denn das sind Fähigkeiten. Wenn du gebeten wirst, ein Stück von Mozart zu spielen, aber noch nie ein Klavier angefasst hast, wird das nicht funktionieren. Aber das sagt nichts über deine grundsätzliche Fähigkeit aus – nur, dass du den Skill noch nicht gelernt hast.

Bei der sozialen Intelligenz ist es genauso. Wir haben alle unterschiedliche Trainingsstände. Und wenn wir mit unserem Limbi mehr in Einklang kommen, merken wir erst, wie untrainiert wir in vielen Bereichen noch sind.

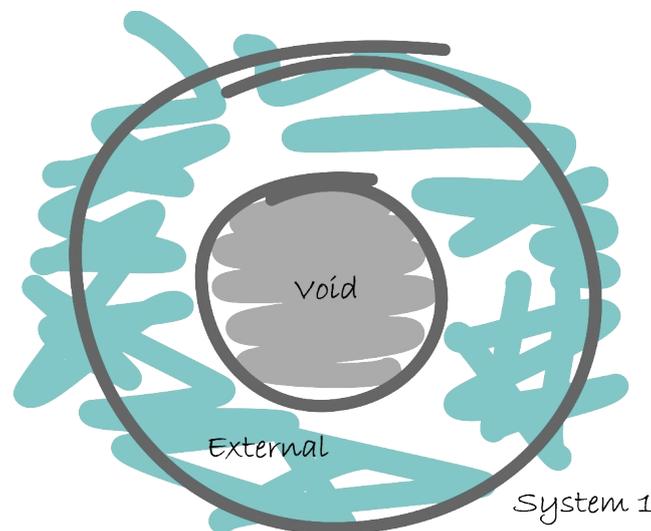


Figure 18: Ohne einen Kern, einen Purpose, lebe ich nur im Außen. Ich agiere und interagiere. Ich folge Rollenmodellen und mache, was opportun ist.

Das Denken in trainiert und untrainiert ist ein prozessorientiertes oder Wachstums-Mindset. Es bleibt nicht bei statischen Beschreibungen stehen, sondern konzentriert sich auf Entwicklung. Das ist der Kern von Leadership: Ich schaffe Umgebungen, in denen wir wachsen können.

Die Egos und „Arschlöcher“ da draußen haben einfach ihren inneren Kompass verloren – oder ihn nie gehabt. Ohne innere Richtung herrscht Chaos im Außen. Je chaotischer und leerer wir uns im Inneren fühlen, desto mehr Ablenkung brauchen wir.

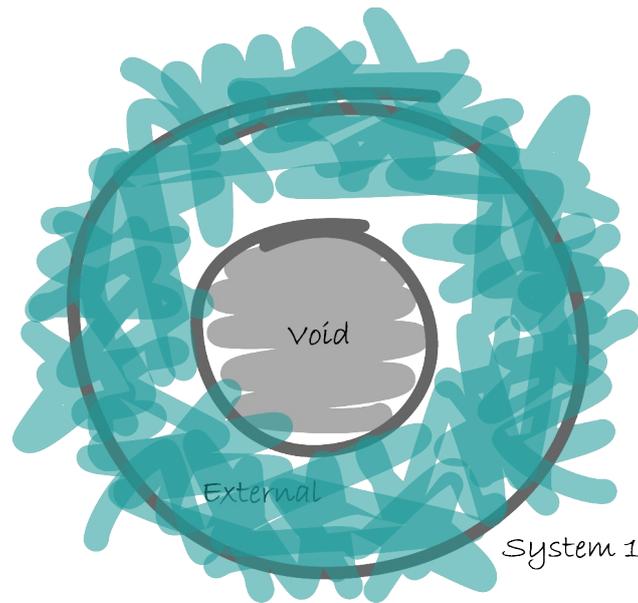


Figure 19: Aber die Leere spüre ich trotzdem. Und weil ich nur eine Sache kenne, brauche ich mehr von dem. Also Konsum. Mehr Macht, Ansehen, Aufmerksamkeit, ... was auch immer mich von der inneren Leere ablenkt.

Deshalb suchen wir ständig nach mehr im Außen. Wir wollen die innere Leere vergessen und betäuben, also konsumieren wir mehr – in welcher Form auch immer. Und wir suchen nach Dingen, die uns nicht wirklich sättigen, weil wir nichts anderes kennen.

Wenn wir aber echtes Leadership leben wollen, brauchen wir Richtung. Denn unser Limbi gibt diese Richtung an andere Limbis weiter. Das können wir nicht spielen oder vortäuschen – das macht die Situation nur schlimmer.

Der erste Schritt zu echtem Leadership ist also, die eigene Richtung zu finden. Es geht nicht um Perfektion oder 100%. Es geht darum, authentisch zu sein.

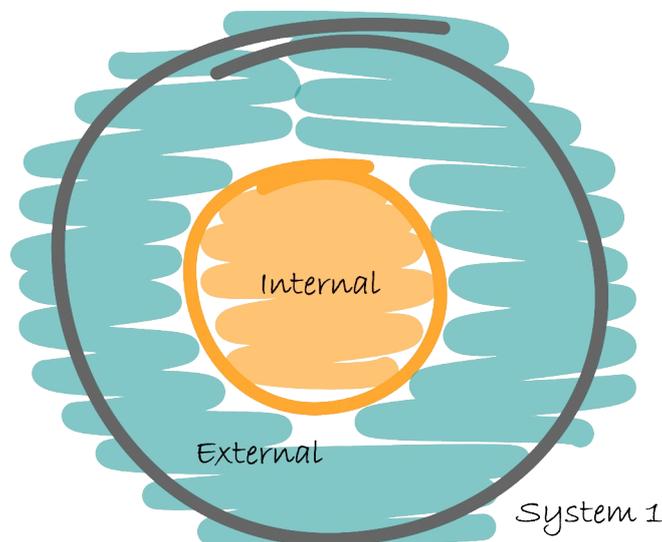


Figure 20: Da wollen wir hin. Das ist die Grundvoraussetzung für Leadership.

Ich brauche ein Weltbild und muss es zeigen und leben können. Das, was wirklich charismatische Menschen ausmacht – die wenigen mit echten Leadership-Skills, sei es zu Hause, in der Schule oder im Unternehmen – ist ihre Stimmigkeit. Sie müssen nicht immer angenehm sein, aber ihre Konsistenz hat einen Wert.

Und am besten ist es, nicht nur im Schmerz stimmig zu sein, sondern in einer Perspektive von „wir können das lernen und schaffen“.

Das Innen – Eine Richtung haben

Wenn ich mich für Leadership interessiere, dann ist meine erste Verantwortung, selbst eine innere Richtung zu haben. Ich kann nicht führen, wenn ich ziellos bin oder nur mir selbst diene.

Die aktive Entwicklung der Deep Soft Skills (DSS) bedeutet auch, eine demütige, lernende und dienende Haltung einzunehmen. Leadership heißt, sich um das System zu kümmern. Der Anführer ist die Person, die die höchsten sozialen Fähigkeiten hat.

Diese Fähigkeiten kommen aber nicht von allein, sie müssen kontinuierlich trainiert werden. Auch hier gilt die Liebe zum Plateau: Wie beim Muskeltraining braucht es Zeit. Die ersten Schritte gehen schnell, aber bis das Gelernte in den neuronalen Strukturen verankert ist – also bis Synapsen gebildet werden – dauert es. Und je mehr Freude wir daran haben, desto schneller wachsen die Synapsen.

Das Allerwichtigste ist, diese Skills nicht nur nach außen zu simulieren, sondern den Limbi wirklich zu trainieren. Denn wenn ich versuche, mich selbst und andere dabei zu täuschen, werde ich Teil des Problems, nicht der Lösung.

Für Menschen, die lange im Management- oder „Kartoffelacker“-Weltbild gearbeitet haben und dort erfolgreich waren, ist dieser Wandel oft sehr schwer, manchmal sogar unmöglich. Das Ego wird zu stark sein.

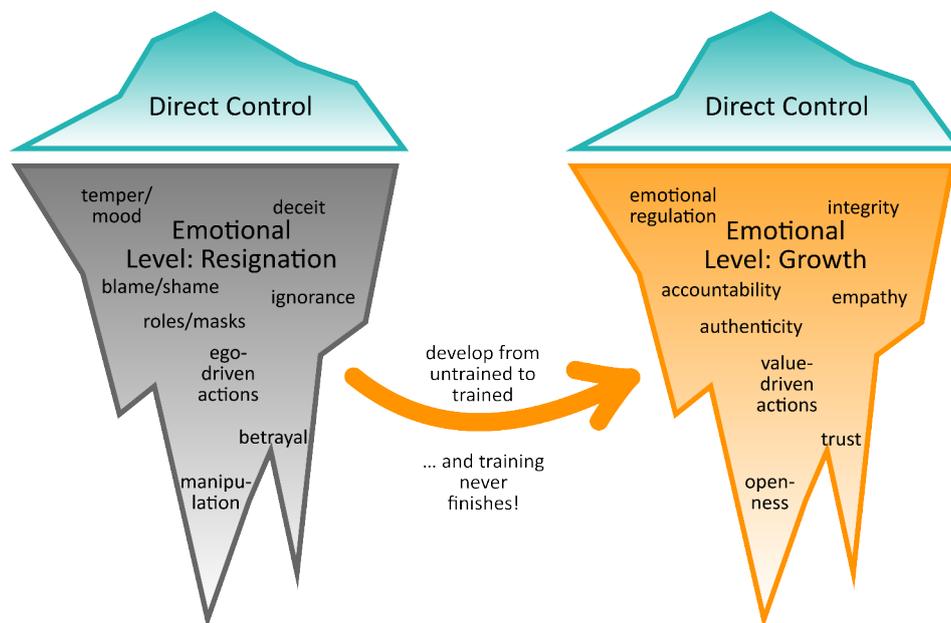


Figure 21: Es ist nicht nur das initiale Lernen, sondern im Leadership muss ich fortwährend trainieren. Sonst verliere ich Fähigkeiten wieder.

Deshalb braucht es Mut, sich selbst ehrlich zu sehen. In welcher Welt bewege ich mich noch? Bin ich schon im Leadership oder stecke ich noch im kopflosen Chaos? Und wie sind die Systeme, in denen ich mich bewege?

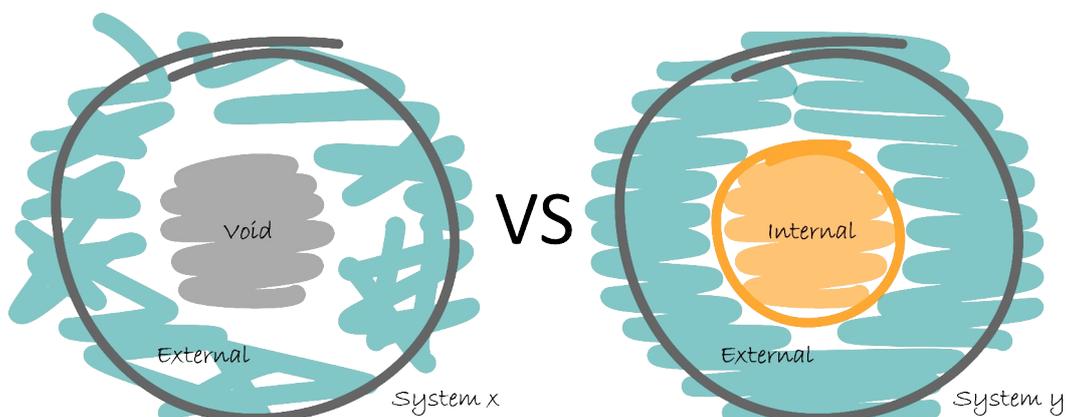


Figure 22: Kopfloser Hühnerhaufen oder stimmiges und ausgerichtetes System?

Hier treffen psychologische Sicherheit und Kontrolle aufeinander. Psychologische Sicherheit kommt von innen. Sie verlässt sich auf das, was ich gestalten kann. Psychologische Sicherheit bedeutet: „Wir schaffen das gemeinsam.“

Fehlt diese innere Sicherheit, zeigt sich das oft darin, dass ich versuche, das Außen zu kontrollieren. Kontrolle ist ein Zeichen von Angst und fehlendem Vertrauen.

Ich versuche (oft übergriffig), durch Regeln Dinge zu bestimmen, die eigentlich nicht in meinem Gestaltungsbereich liegen.

Ein einfaches Beispiel ist ein Boxkampf:

Wir erwarten, dass sich die Teilnehmer gut auf den Kampf vorbereiten. Sie gehen davon aus, dass der Gegner stark ist, und trainieren entsprechend. Sie sind von sich und ihrer Stärke überzeugt und sicher, dass sie gewinnen können.

Das andere Modell ist ein Teilnehmer, der sich nicht auf den Kampf vorbereitet. Vielleicht war er mal gut und hat schon Kämpfe gewonnen. Mit der Einstellung „Früher war doch alles gut“ legt er Regeln fest, was der Gegner darf und nicht darf – zum Beispiel, dass Schlagen verboten ist.

Das mag manchmal aus Angst oder Respekt vor der Vergangenheit funktionieren, aber es wird immer einen Newcomer geben, der sagt: „Es zählt nur das Hier und Jetzt.“

„Du bist nur so gut wie dein letzter Teller.“

Gordon Ramsay

Richtung geben

Habe ich eine klare Richtung, kann ich sie auch weitergeben.

Entgegen mancher Ängste sind Menschen heute mehr denn je hungrig nach Orientierung. Das sehen wir in der Gesellschaft und besonders in der Politik. Dort fehlen schon lange klare Werte, Verantwortung und eine Richtung. Die Steuerung im Außen führt oft zu Resignation, und Resignation ist gefährlich.

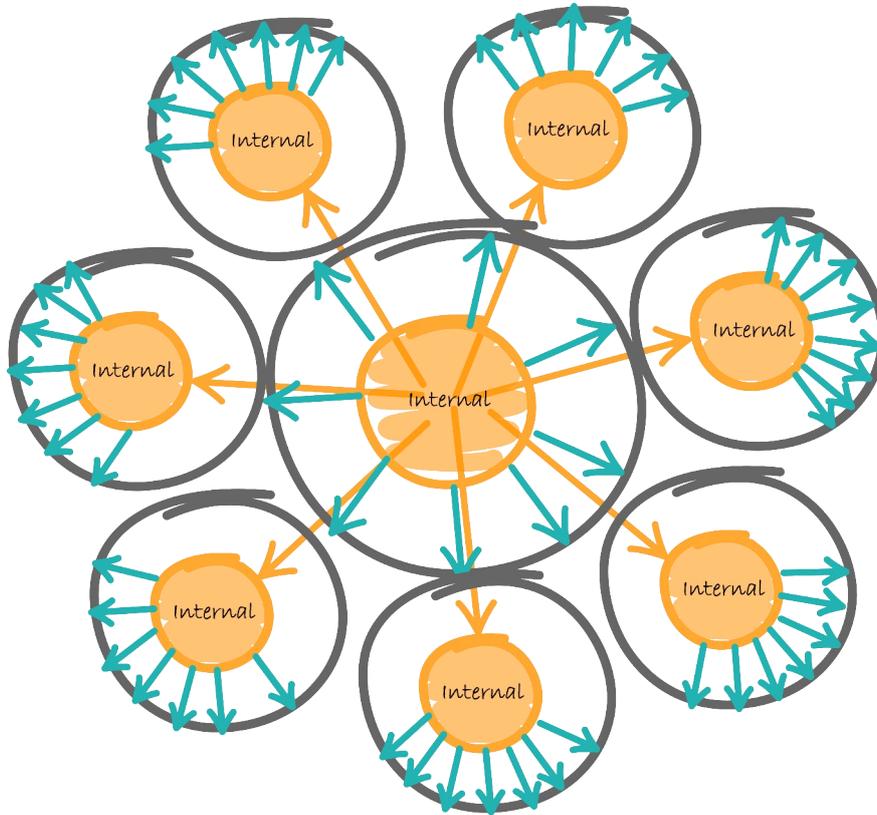


Figure 23: Das Ideal, wie Steuerung aussieht. Das Innen und Außen sind stimmig.

Unser Innen ist unser *Purpose*. *Purpose* ist unsere ultimative Vision, unser Ziel. Es ist etwas, das wir wahrscheinlich nie vollständig erreichen werden, aber wir streben es dennoch an.

Die besten Beispiele für *Purpose* kommen oft aus dem sozialen Bereich: „Wir wollen, dass jeder Mensch freien Zugang zu sauberem Wasser hat.“ *Purpose* liegt außerhalb des Systems. Er geht über unsere Systemgrenzen hinaus. Wenn er nur innerhalb des Systems bleibt, wird er egoistisch und ist kein echter *Purpose*. Klar ist auch, dass er die Frage „Was ist das Beste für das System?“ beantworten muss – und nicht „Was ist das Beste für 1 % des Systems?“. Dieses „System“ ist immer der nächstgrößere Scope, in dem wir nur ein Sub-System sind.

Diese Perspektive führt automatisch zu intelligentem (moralischem und ethischem) Verhalten.

Hier sind die Merkmale, wenn die Steuerung nur im Außen stattfindet – also wie man es bei sich selbst oder in Organisationen erkennen kann:

Natürlich sind Parkplätze, Gebäude, Klimatisierung, Kantinen, Obstkorb, freie Getränke, Ergonomie und Umsatz wichtig. Aber wenn das alles ist, worüber geredet wird, dann sind wir im Chaos angekommen.

Wenn ich – täglich – nur noch über das „Was“ und „Wie“ rede, dann ist das „Warum“ verloren gegangen. Wenn Wertschätzung nur noch in der Weihnachtsrede vorkommt oder durch „Bestechung“ spürbar ist, dann sind wir auf einem schlechten Weg.

Leadership ist in solchen Fällen tot – oder war vielleicht nie da.

Bei echtem Leadership geht es vor allem um die Vision und darum, was gerade passiert, um dieser Vision näher zu kommen. Das ist oft eher qualitativ als quantifizierbar. Aber den inneren Zustand der Teams kann ich gut erfassen. Und wenn ich verstehe, dass der innere Zustand immer dem Umsatz vorausgeht, kann ich in die Zukunft blicken.

Ein wichtiges Element des inneren Zustands ist der Umgang mit Werten. In der Anfangsphase einer Umstellung sollten die Kosten von Werteverstößen eine zentrale Kennzahl sein. Nach einigen Jahren sollte der Fokus jedoch auf positiven Beispielen liegen. Es geht darum, wo Werte kreativ, innovativ und aufrichtig gelebt werden. Auch hier bleibt das Reporting anonym – aber der Fokus liegt auf dem Guten: Wir suchen das Gute ineinander.

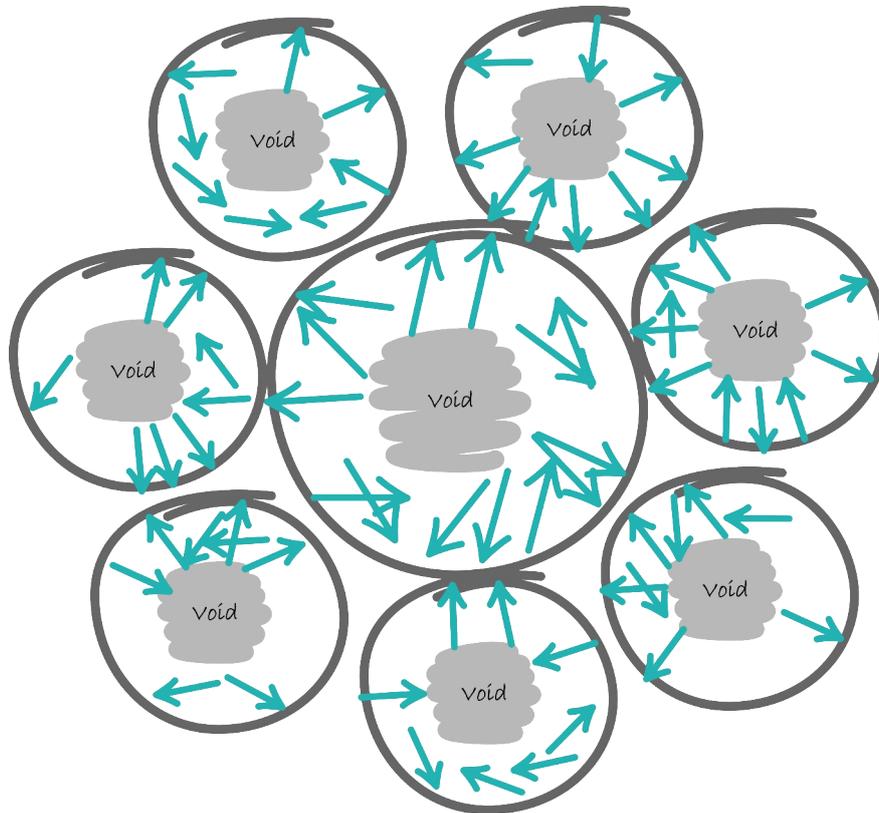


Figure 24: Das Bild was wir wohl alle aus den Organisationen kennen, die wir kennen. Jetzt wissen wir warum es sich so anfühlt.

Auch der innere Zustand unserer Kunden sollte systematisch erfasst werden. Wir lernen, ihnen wirklich zuzuhören, um zu verstehen, wie es ihnen geht und was sie brauchen. Denn dieser innere Zustand beeinflusst ihre Handlungen. Je mehr wir uns ehrlich für sie interessieren, desto besser können wir ihnen dienen.

Seit 50 Jahren wissen wir, dass echtes Leadership dem Kunden dient, nicht dem Shareholder. Doch in der Praxis finden wir überall falsche Prioritäten – selbst in Organisationen ohne echte Shareholder. Wir rennen den falschen Zahlen hinterher.

Aber wenn wir Flow und Produktivität ins Zentrum stellen, dann reden wir über unseren eigenen Gestaltungsbereich. Zur Steuerung verwenden wir Metriken, die wir direkt beeinflussen können. Zur Bewertung der Wirkung können wir gerne indirekte Metriken heranziehen – aber immer im Kontext und mit einer Lernschleife, um die Modelle zu verbessern.

Werte

Werte sind ein wesentlicher Bestandteil des Organisationsdesigns. Sie definieren die Spielregeln für das System, und Spielregeln sind das Herzstück komplexer Systeme. Mehr zu Komplexität später.

Wie wir bereits gelernt haben, gibt es bei Werten keinen Durchschnitt und kein Ausgleichen. Unser Limbi ist da ziemlich einfach gestrickt. Wenn jemand nicht sicher ist, dann ist die Person eben nicht sicher. Limbi betrachtet immer den Worst Case. Es fragt: Was tun die Menschen, wenn es darauf ankommt? Besonders unter Druck oder wenn es sie etwas kostet. Denn 99 % der Zeit läuft alles leicht und unbeschwert. Wichtig sind nur die Momente, in denen der Säbelzahnträger auftaucht. Bin ich dann sicher, oder wirst du mich verfüttern – oder bist du vielleicht selbst der Säbelzahnträger?

Deshalb ist es so wichtig zu wissen, was in einer Organisation wirklich passiert. Gelebte Werte zu verfolgen, ist der Schlüssel für ein funktionierendes System. So wie wir im Fußball Schiedsrichter und Linienrichter brauchen, braucht auch ein funktionierendes System eine eingebaute Werteüberwachung.

Und ja, ich habe das in der Praxis bisher noch nie gesehen. Warum? Darüber kann ich nur spekulieren. Der wohl freundlichste Grund ist das „Es war doch gut gemeint.“ Aber Organisationen sind soziale Systeme, die auf Beziehungen basieren. Und hier gelten dieselben Regeln. Ein „Es war doch gut gemeint“ oder „Das habe ich nicht gewusst“ verschlimmert Beziehungen oft und führt nicht zu deren Reparatur.

Ein anderer Aspekt ist, dass viele sich Machtoptionen offenhalten wollen. Besonders in Organisationen mit starkem Management möchten einige die Möglichkeit zum Lügen, Verschleiern, Manipulieren oder Mobbing behalten.

Dazu kommen Branchen und Organisationen, bei denen unmoralisches und unethisches Verhalten Teil des Geschäftsmodells ist. Und davon gibt es leider sehr viele.

„Systeme ohne effektive Werteeinhaltung sind dysfunktional.“

Daniilo Assmann

Da ich das Wort „Kontrolle“ kritisch sehe, möchte ich hier betonen, dass es nicht darum geht, spezielle Personen zu haben, die alles überwachen. Viel wichtiger ist, dass wir uns gegenseitig überwachen.

Denn das tun wir sowieso. Jeder Werteverstoß wird erkannt und in den Kaffeeküchen besprochen. Auch Verstöße auf C-Level-Ebene, nur sind die viel teurer, weil sie jeder hört und jeder seine Schlüsse zieht. Selbst wenn eine so starke Angstkultur herrscht, dass niemand darüber spricht, gilt: „Die Gedanken sind frei.“ Dann wird an anderer Stelle Dampf abgelassen. Wichtig ist, dass jeder Limbi, der eine Lüge gehört hat, weiß, was zu erwarten ist. Und das wird dann auch der Maßstab für das eigene Verhalten.

Für Leadership brauchen wir daher einen Kanal, der uns zeigt, was in unserer Organisation los ist. Ein einfaches Reporting: Jede Person in der Organisation kann anonym einen Knopf drücken, wenn sie einen Werteverstoß wahrnimmt. Es geht dabei nur um das Gefühl. Werteverstöße, die weiter gestreut werden (also oft höher in der Hierarchie), führen zu mehr Reports und höheren Kosten.

Die Ergebnisse sollten sofort und jederzeit auf einer Webseite sichtbar sein. Am besten gleich in Geld umgerechnet – jeder Report sollte mindestens 100 Euro wert sein. Wenn man die Folgekosten mit einberechnet, sogar noch mehr.

Wichtig ist auch zu verstehen, dass Gerüchte ebenfalls zählen. Es geht nicht nur darum, was ich selbst erlebe, sondern auch darum, was ich höre. Denn auch das beeinflusst mich und setzt den Standard. Es prägt das Bild, das ich von der Organisation habe.

Dasselbe gilt für Fragebögen (wie den OrgIQ-Check oder Assessments): Wir fragen nach dem Worst Case der letzten 2 bis 6 Monate. Alle Fragen müssen nach dem schlimmsten Moment bewertet werden! Nur so bekomme ich ein realistisches Bild vom inneren Zustand. Durchschnittswerte fühlen sich zwar besser an, helfen uns aber nicht weiter. Denn wir wollen die Organisation ja intelligent und produktiv machen.

Ein weiterer guter Grund für dieses Reporting ist die Anpassung von Heinrich's Law auf psychologische Sicherheit. Heinrich's Law, auch bekannt als das „1-29-300“-Verhältnis, besagt, dass auf jede schwere Verletzung 29 leichte Verletzungen und 300 Beinaheunfälle kommen. Dieses Gesetz betont, dass die Verringerung kleinerer Unfälle das Risiko schwerer Verletzungen stark senken kann.

Übertragen auf Werte bedeutet das, dass wir Katastrophen vermeiden können, indem wir die kleinen Abweichungen reduzieren. Weniger kleine Abweichungen führen zu weniger großen Verstößen. Auf eine Katastrophe kommen also etwa 8.700 kleine Abweichungen. Das sind die Entscheidungen in den 1 % der Fälle, die wirklich zählen.

Vertrauen bauen

Neben der Richtung und dem Systemdesign ist die Beziehungsebene eine zentrale Kompetenz im Leadership. Dazu gehört das Verständnis von Vertrauen: Was sind die Elemente von Vertrauen? Wie funktioniert es? Und wie kann man es reparieren (Vergebung)?

Das ist ein großes und wichtiges Thema in intelligenten Organisationen, weshalb es ein eigenes Whitepaper dazu gibt. Auch das Assessment-Modell enthält eine umfassende Einführung in dieses Thema.

Wichtig ist vor allem ein Prinzip: Vertrauen aufzubauen dauert lange – wenn es wirklich im Limbi verankert ist. Aber es braucht nur einen kleinen Moment, um Vertrauen zu zerstören. Deshalb ist es entscheidend, dass Leadership Expertise im Thema Vertrauen entwickelt.

Vertrauen ist ein Beziehungsthema. Es kommt nicht automatisch mit einer Rolle oder Funktion. Es kann nicht befohlen werden, und es entsteht auch nicht einfach mit der Zeit, „weil man sich kennt“. Kennen erhöht lediglich meine Fähigkeit, dein Verhalten vorherzusagen – das ist aber nicht dasselbe wie Vertrauen. Es ist nur ein kleiner Teil davon.

Beziehungsfähigkeit

Beziehungsfähigkeit ist neben Vertrauen ein weiterer Bereich der Beziehungsebene. Hier geht es darum, die Fähigkeit zu haben, Beziehungen aufzubauen, aber auch das Wesen von Beziehungen in Organisationen zu verstehen. Dieses Thema haben wir bereits im Assessment-Modell und in weiteren Whitepapers ausführlich behandelt.

Ein wichtiger Aspekt für Leadership ist die Dunbar-Zahl, auf die wir in [Dunbar oder „Wie bauen wir ein Netzwerk?“](#) näher eingehen.

Hier wollen wir jedoch ein unangenehmes Thema ansprechen, das eng damit verbunden ist und uns allen das Leben erschwert: Sexualisierung.

Sexualisierung

Der Kern jeder Begegnung ist ein gegenseitiges Sehen, Hören, Verstehen und Berühren. Ich muss sichtbar sein (nicht nur äußerlich, sondern auch innerlich), und ich muss den anderen Menschen als Ganzes wahrnehmen (innen und außen).

Schon das Sehen, Hören und Verstehen ist oft schwierig für uns – aber das Berühren ist noch komplizierter geworden. Auch das ist eine Folge von gut gemeinten Maßnahmen, die jedoch mehr Schaden angerichtet haben, weil sie nur das äußere Verhalten steuern, ohne das innere Verständnis der Situation zu berücksichtigen.

Sexualisierung bedeutet, dass ich in der Lage und willens bin, einen Menschen nur auf seine sexuelle Funktion zu reduzieren. Ich mache den Menschen zum Objekt, was eine Form der Entmenschlichung ist – und das wollen wir hoffentlich alle vermeiden.

Solange wir dieses Verhaltensmuster erkennen und ihm begegnen, ist es ein guter Ansatz. (siehe [Figure 15](#)) Dabei begegnen wir der Person in ihrem Inneren und Äußeren und sehen den Schmerz hinter dieser Handlung.

Wird daraus jedoch ein Weltbild, haben wir das Problem massiv verschärft, weil wir alle Menschen in den Schmerz der wenigen hineinziehen. Das Weltbild der Sexualisierung betrachtet jede körperliche Handlung als Ausdruck sexueller Reduktion. Eine zwischenmenschliche Berührung gibt es nicht mehr.

Woran erkennen wir Sexualisierung?

Das Weltbild der Sexualisierung geht davon aus, dass jede körperliche Handlung ein Zeichen von „sexueller Reduktion“ ist. Das heißt: Wenn ich den Körper eines anderen sehe oder berühre, wird dies automatisch als sexuell motivierter Übergriff interpretiert. Zwischenmenschliche Berührungen, die nicht sexueller Natur sind, gibt es in dieser Sichtweise nicht mehr.

In einer gesunden Sexualität gehört mein Körper immer zu meiner Identität, unabhängig vom Kontext. Bei der Sexualisierung hingegen wird der Körper abgespalten. Es gibt Situationen, in denen ich „körperlos“ wahrgenommen werden möchte, und andere, in denen ich nur als sexuelles Wesen existiere.

Diese Trennung zwischen Mensch und sexuellem Objekt, die ich selbst vollziehe, ist ein Zeichen inneren Schmerzes – und verstärkt diesen Schmerz noch.

Ein kleiner Hinweis am Rande, falls es jemandem entgangen ist: Die ursprüngliche Idee war, die „Objektifizierung“ zu reduzieren. Wir haben angefangen, von außen nach außen zu steuern, um dieses Ziel zu erreichen. Doch die Situation, in der wir uns jetzt befinden, zeigt das Gegenteil: Die Objektifizierung nimmt zu, und zwar in Richtung 100%. Fast niemand lebt mehr eine gesunde Sexualität. Das macht uns krank und verstärkt das Gefühl der Einsamkeit.

Ein Beispiel hierfür ist die Diskussion über Konsens. Was dahinter steckt, ist die Annahme, dass jeder (sexuelle) Kontakt eine Objektifizierung ist – aber ich stimme manchmal meinen Präferenzen entsprechend zu. Es wird zu einer Art Transaktion, von der beide Seiten gefühlt profitieren.

Da diese Sichtweise zum „neuen Normal“ geworden ist, fällt es schwer, sie überhaupt noch als Problem zu erkennen.

Der einfache Test dafür lautet: „Erwarte ich von irgendeinem Menschen zu irgendeinem Zeitpunkt, dass er meinen Körper ignoriert?“ Falls ja, befinde ich mich wahrscheinlich im Weltbild der Sexualisierung.

Warum ist das ein Problem?

Menschen sind soziale Wesen. Sehen, Hören, Verstehen und Berühren müssen im Gleichgewicht sein. Wenn wir eines dieser Elemente herausnehmen, funktioniert es nicht mehr.

„Wir brauchen 4 Umarmungen pro Tag zum Überleben. Wir brauchen 8 Umarmungen am Tag, um uns zu erhalten. Wir brauchen 12 Umarmungen pro Tag für Wachstum.“

Virginia Satir

Wir brauchen ganze Menschen in unseren Organisationen. Jede Form der Entmenschlichung – ob wir die Seele, den Limbi oder den Körper unterdrücken – ist ein Zeichen für ein dysfunktionales System.

Eine Balance finden

Lassen wir also sexuellen Übergriffen und Belästigung freien Lauf? Natürlich nicht, denn wir handeln wertebasiert. Eine gesunde Sexualität ist sicher. Das Problem liegt darin, dass wir Regeln auf der Basis eines dysfunktionalen Kontexts machen, ohne das System zu reparieren. Dadurch verstärken die Regeln die dysfunktionalen Muster. Wir meinen es gut, machen die Situation aber schlimmer. (siehe Figure 13)

Emotionale Regulierung

Emotionale Regulierung bedeutet, die eigenen Gefühle bewusst wahrzunehmen und sinnvoll zu nutzen, ohne sie ungefiltert auszuleben. Sie gehört zu den Deep Soft Skills (DSS) und ist für jede Person in einem System wichtig. Deshalb gibt es dazu auch ein eigenes Whitepaper. Hier sind jedoch die zwei Kerngedanken zusammengefasst:

► Selbststeuerung:

„Wenn ich mich selbst nicht steuern kann, wie soll ich dann ein System steuern?“

Ich bin in der Lage, bewusst jeden emotionalen Zustand in mir zu erzeugen, ohne auf externe Hilfen zurückzugreifen. Das reduziert das Bedürfnis nach Externalisierung. Ich übernehme die Verantwortung für meinen inneren Zustand, ohne auf Substanzen oder Menschen angewiesen zu sein. Oft greifen wir zu Alkohol, Zigaretten, Smartpho-

nes oder anderen Dingen, um uns zu regulieren. Oder wir erwarten von Freunden oder Partnern, dass sie diese Aufgabe übernehmen.

► **Gefühle zulassen:**

Ich bin fähig und bereit zu fühlen. Wenn unangenehme Gefühle auftauchen, wechsele ich nicht in eine entmenslichte „professionelle“ Rolle, um diese zu ignorieren oder zu unterdrücken. Stattdessen lasse ich sie zu und nutze sie. Es geht um eine gesunde Balance zwischen Limbi und Neocortex.

8-Schichten

Wir haben schon festgestellt, dass Leadership mehr im Limbi verankert ist als im Neocortex. Die wichtigsten Grundlagen haben wir bereits behandelt, dennoch lohnt es sich, einen Schritt weiterzugehen. Dabei möchte ich nur einen kurzen Überblick geben, da der Fokus weiterhin auf Leadership bleiben soll. Dieser Abschnitt soll lediglich zeigen, dass es noch mehr zu entdecken gibt.

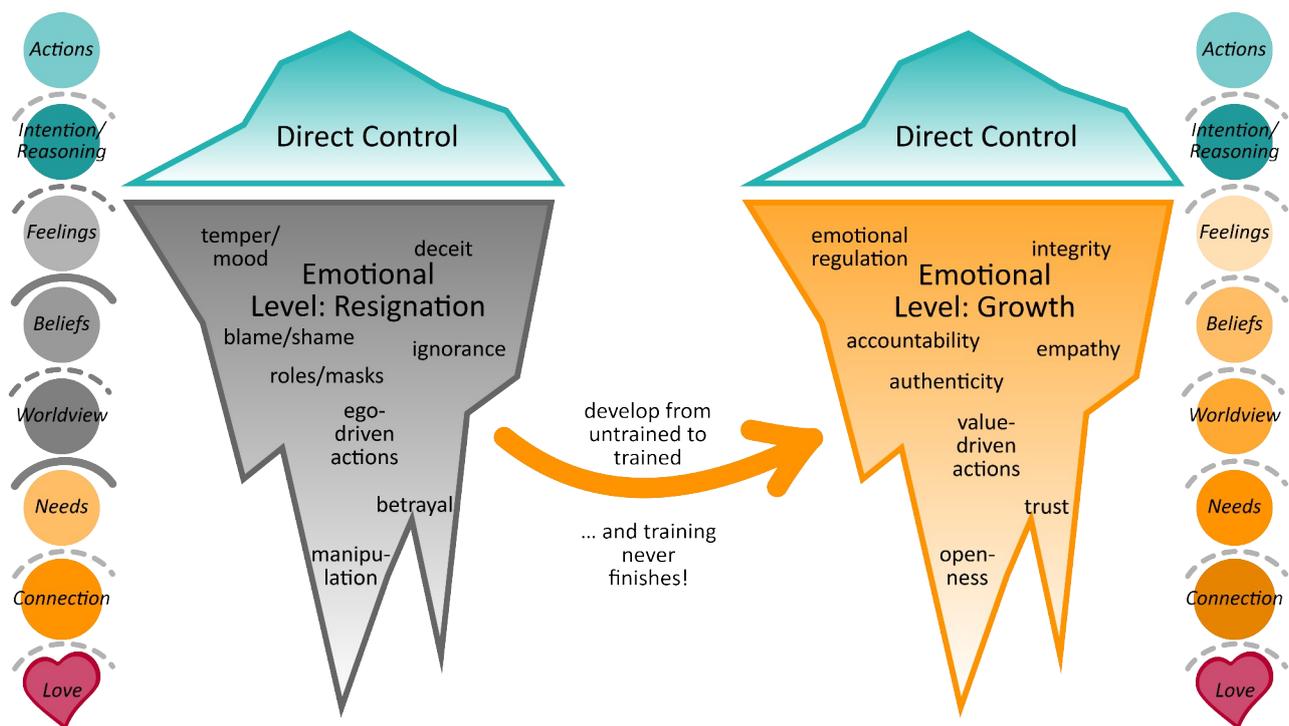


Figure 25: Die Erweiterung des Eisberg-Modells um die 8-Schichten des Menschseins aus 8min-we.

Wenn wir bisher von „Innen“ und „Außen“ gesprochen haben, war das nie präzise definiert. Das ist in Ordnung, weil es bei Limbi eher um ein Bauchgefühl als um exakte Modelle geht – und dieses Gefühl hat jede von uns schon erlebt. Wenn wir jedoch „Innen“ und „Außen“ genauer betrachten wollen, können wir das 8-Schichten-Modell von 8min-we heranziehen.

Auch der Farbcode wurde übernommen. Dabei können wir zwischen einem untrainierten und einem trainierten Inneren unterscheiden. Beginnen wir mit dem untrainierten Inneren. Wesentlich ist, dass das „Außen“ aus unserem bewussten Denken und Handeln besteht. Wir sehen also die Handlungen anderer, denken nach und reagieren mit eigenen Handlungen. Manchmal nehmen wir auch Gefühle wahr, doch oft unterdrücken wir sie. Eine gute emotionale Regulierung fehlt. Gefühle sind für uns oft nicht greifbar, nicht hilfreich oder sie lenken uns ab.

Mehr als das sehen wir oft nicht.

Emotionale Muster und Glaubenssätze

Tatsächlich formen unser Weltbild und unsere Glaubenssätze unsere Gefühle. Sie bereiten die Informationen vor und leiten sie weiter. Wenn wir also die Welt als feindlich wahrnehmen, sehen wir alles durch diese Brille und erzeugen entsprechende Gefühle. Im ständigen Konflikt mit der Welt interessieren uns keine Beweggründe anderer. Stattdessen reagieren wir blind auf ihre Handlungen, da wir bereits den passenden Stereotypen gefunden haben.

Unter dem Weltbild liegen unsere Grundbedürfnisse: Bindung, Selbstwert, Selbstbestimmung und Sicherheit. Bindung wird absichtlich als eigenes Element betrachtet, weil die anderen drei Grundbedürfnisse direkt aus der Bindung entstehen oder durch sie verletzt werden.

Dass Beziehung, Selbstbestimmung und Sicherheit zentrale Themen für den Limbi sind, überrascht nun niemanden mehr. Nur den Selbstwert können wir nicht so leicht zuordnen.

Die Wurzel all dessen ist Liebe. Wir betrachten Liebe als die Frage: „Was ist das Beste für das System?“ oder, wie Gerald Hüther es formuliert: „Liebe ist das unbedingte Interesse an der Entfaltung des geliebten Menschen.“ Das gilt für jede Person im System, und auch wir selbst sollten dazu gehören.

Deshalb ist Liebe eine Grundhaltung, unser tiefstes soziales Programm. In einem untrainierten Inneren ist diese Liebe blockiert, was durch die Barrieren zwischen den Schichten dargestellt wird.

Das Weltbild repräsentiert den „Schmerz“, von dem wir bereits gesprochen haben. Schmerz bedeutet, dass eines oder mehrere unserer Grundbedürfnisse in einer wichtigen Beziehung verletzt wurden. Erlebter Verrat, der nicht repariert wird, kann zu einem emotionalen „Trauma“ führen – einer unauflösbaren Situation, in der ein Teil von uns stecken bleibt und darauf hofft, dass sich die Dinge doch noch ändern.

Diese Hoffnung ist zwar vergeblich, dient aber als einfacher Schutzmechanismus. Dieser Schmerz erzeugt ein Fragment in uns, ein Programm oder eine Rolle, die den emotionalen Deadlock überspielt. Die Aufgabe dieses Fragments, auch „Autopilot“ genannt, ist es, sicherzustellen: „Das passiert uns nie wieder.“ Daraus entwickeln sich verschiedene Strategien, die letztlich Varianten von Kämpfen, Flüchten, Erstarren oder Unterwerfen (Fight, Flight, Freeze, Fawn) sind. Manche sind immer witzig und unterhaltsam, andere helfen ständig, manche werden aggressiv und abweisend, und wieder andere ziehen sich zurück oder machen sich selbst schlecht.

Besonders bei Missbrauch finden wir oft Selbstverletzung. Der Gedanke dahinter ist: „Bevor du mir weh tust, mache ich es selbst.“ Es ist die niedrigste Form der Selbstbestimmung. Wenn du das bei Menschen siehst, weißt du, was dahintersteckt.

Glaubenssätze und Weltbild schwimmen oft, aber Glaubenssätze sind die Rechtfertigung für das Weltbild. Sie erklären, warum du das verdienst, was du erlebst.

Diese Glaubenssätze treiben die inneren Fragmente und Programme an. Es ist wichtig zu verstehen, dass sie in ihrer Zeit – meistens in unserer Kindheit – sinnvoll und schützend waren. Doch ab einem gewissen Punkt halten sie uns in einer Endlosschleife fest, weil sie die Wiederholung der Verletzung sicherstellen. Wir sind in einer Rückkopplung gefangen, basierend auf Weltbild und Glaubenssätzen, die unsere Gefühle steuern und nur die passenden Informationen ins Bewusstsein leiten.

In der untrainierten Version von uns selbst bleiben diese Elemente verborgen. Wir haben den Kontakt zu unseren Grundbedürfnissen verloren.

Die trainierte Version unterscheidet sich dadurch, dass alle Schichten offen und durchgängig sind. Sie sind vielleicht nicht immer im Bewusstsein, aber ich bin im Einklang mit meinem Limbi. Ich lebe mit der Perspektive der Liebe, baue echte Beziehungen auf (sofern möglich, denn mit untrainierten Personen funktioniert das nicht, da sie soziales Verhalten nur auf Handlungsebene simulieren). Ich kümmere mich um meine Grundbedürfnisse. Mein Weltbild und meine Glaubenssätze unterstützen die Erfüllung dieser Bedürfnisse, was sich auch in meinen Gefühlen widerspiegelt – ebenso wie in meinem bewussten Denken und meinen Handlungen.

Der Kern eines trainierten Inneren und Äußeren ist das *Alignment*. Wenn man es sieht, spürt man es sofort. Das sollte aus unserer Sicht die Hauptanforderung an Leadership sein, wenn es um Systeme und Menschen geht.

Management-System oder Leadership-System

Wir grenzen bewusst *Leadership RD* von traditionellen Management-Systemen ab. Dabei geht es nicht um eine Abwertung – auch wenn unser Herz klar für Leadership schlägt. Viele von uns haben in Management-Systemen gearbeitet, und die werden sicherlich noch eine Weile existieren. Dafür gibt es viele Experten. Wir fokussieren uns jedoch auf Leadership, weil das unsere Stärke ist und wir dort den größten Mehrwert bieten.

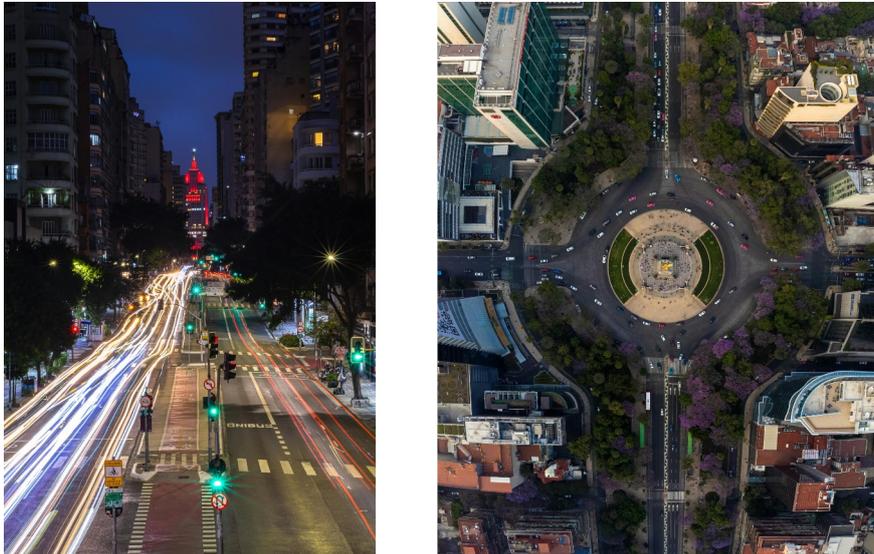


Figure 26: Ampeln oder Kreisverkehr. Beides sind funktionierende Systeme, aber mit unterschiedlicher Logik. Sie zu kombinieren, ist selten sinnvoll. Leadership entspricht mehr dem Konzept vom Kreisverkehr. Ich baue ein System, das keine zusätzlichen Ressourcen von außen zur Steuerung braucht. Ich muss es sorgfältiger designen, dafür ist es im Betrieb günstiger und skaliert auch günstiger.

Wenn wir jedoch die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen verstehen, wird schnell klar, dass Mischformen selten gut funktionieren. Es sind einfach zwei unterschiedliche Technologien – ähnlich wie bei einem **Ampel-** und einem **Kreisverkehr**. Beide lösen ähnliche Probleme, aber der Ansatz ist grundverschieden.

Ein Vergleich aus der Physik passt hier gut:

- **Management** ähnelt dem Bild eines **Sonnensystems**: Hier herrscht ein mechanistisches Weltbild. Es gibt klare Regeln, und die Zukunft scheint vorhersehbar, fast wie in einer perfekt funktionierenden Maschine. Der Reiz dieses Weltbilds ist verständlich, besonders wenn man auf Stabilität und Kontrolle setzt. In diesem Modell ist die Welt berechenbar, und die Rollen im System sind festgelegt.

Für die Physik-Fans: Natürlich ist auch das Sonnensystem nicht völlig statisch, aber für unsere Analogie nehmen wir es als statisches System an, in dem alles mechanisch abläuft.

- **Leadership** hingegen lässt sich besser mit der **Quantenmechanik** vergleichen: Hier geht es mehr um Wahrscheinlichkeiten und Unsicherheiten. Beziehungen sind oft wie verschränkte Zustände – das heißt, sie beeinflussen sich gegenseitig, ohne dass man es direkt steuern kann. Kreativität, Innovation und Transformation entziehen sich der Vorhersagbarkeit und detaillierten Planung. Eine Idee könnte erfolgreich sein – oder eben nicht. Wie Schrödingers Katze ist das Ergebnis oft unklar, bis es passiert. In Leadership fühlen wir uns in dieser Welt von Wahrscheinlichkeiten wohl. Wir verstehen, dass Komplexität Risiken birgt, aber genau dort liegen auch die größten Chancen.

Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Ansätzen ist folgender:

Im traditionellen Management-System wird die Intelligenz des Systems von oben bestimmt. Die Führungsebene gibt die Richtung vor, während der Rest der Organisation umsetzt. Dieser Ansatz stammt direkt aus dem Feudalismus und hat sich bis heute gehalten. Kontrolle und Ordnung sind hier das A und O.

Im *Leadership RD*-Ansatz hingegen wird das System als Ganzes befähigt, intelligent zu agieren. Es geht nicht darum, dass nur die Führungsebene kluge Entscheidungen trifft. Stattdessen soll das gesamte System in der Lage sein, mit Herausforderungen umzugehen und sich anzupassen. Damit ist das System selbst die Obergrenze seiner möglichen Intelligenz. Hier liegt der Fokus auf Empowerment und weniger auf Kontrolle.

Komplexität und Widerstand

Leadership zielt darauf ab, eine möglichst hohe (gerichtete!) Komplexität im System zu schaffen, damit es gut mit externer Komplexität umgehen kann. Dabei wollen wir alle Widerstände minimieren, also Engpässe und Reibungsverluste vermeiden.



Figure 27: Zug und Flug als ein anderes Beispiel für Management Systeme (Zug) gegenüber Leadership Systemen (Flug)

Unser Limbi braucht Bilder, um Dinge besser zu verstehen, also geben wir ihm welche. Stellen wir uns zum Beispiel einen Zug und ein Flugzeug vor: Der Zug repräsentiert eher Management-Systeme, während das Flugzeug für Leadership-Systeme steht.

Es geht hier nicht um eine tiefgründige Metapher, obwohl sich sicherlich einige Analogien finden lassen. Man könnte zum Beispiel die Schienen mit den Prozessen gleichsetzen – der Zug fährt in bekannten und wiederholten Bahnen, fast wie auf einem traditionellen „Kartoffelacker“. Ein Zug ist zudem kein autarkes System, sondern auf Schienen, Signale und Weichen angewiesen. Er wird gesteuert.

Das Flugzeug dagegen ist flexibler und autarker.

Diese Analogien können nützlich sein, aber sie haben auch ihre Grenzen. Der entscheidende Punkt ist, dass beide unterschiedliche Technologien sind, um von A nach B zu gelangen. Ihre Infrastrukturen sind verschieden, und sie lassen sich nicht sinnvoll miteinander kombinieren.

Hybride Systeme, die beides mischen wollen, führen oft dazu, dass die Vorteile des Flugzeugs verloren gehen. Statt eine Verbesserung zu bieten, schafft ein hybrider Ansatz zusätzlichen Ballast. Es fragmentiert das System und macht es ineffizient.

Das gilt auch für Leadership-Systeme. Wenn man traditionelle Management-Prinzipien in ein gut funktionierendes Leadership-System einführt – wie das typische „Kartoffelacker-Denken“ – erdet man das System. Das Flugzeug kann nicht abheben, das System wird dysfunktional.

Leider passiert das oft, wenn Unternehmen wachsen. Sie starten mit einem gut funktionierenden System, aber sobald sie größer werden, denken sie, dass sie für mehr Struktur sorgen müssen. Dabei wird jedoch nur das Außen betrachtet, die Handlungen im Außen. Mit diesen Handlungen kommt auch ein neues Weltbild ins Unternehmen, das die innere Lebendigkeit der Organisation zerstört – und niemand versteht, warum.

Ein wunderbares Bild, das den Unterschied zwischen „kompliziert“ und „komplex“ erklärt, habe ich vor Jahren in einem Vortrag gehört. Seitdem benutze ich es immer wieder.

Der Kern der Aussage ist, dass Komplexität nicht reduzierbar ist, ohne die wesentliche Eigenschaft des Systems zu verlieren. Was bedeutet das?

Nehmen wir ein Fahrrad. Ich kann ein Fahrrad in seine Einzelteile zerlegen, die Informationen speichern, die Teile reinigen oder austauschen. Danach baue ich das Fahrrad wieder zusammen, und es funktioniert besser als zuvor.

Das Gleiche könnte ich theoretisch auch mit einem Huhn machen. Ich zerlege es in seine Einzelteile, speichere die Informationen, reinige oder ersetze die Teile. Doch wenn ich das Huhn wieder zusammenbaue, sieht es zwar aus wie vorher, aber die wesentliche Eigenschaft – das Leben – ist verloren.

Das mag makaber klingen, aber es ist ein perfektes Bild für das, was ich in Organisationen immer wieder sehe. Ich habe ein vitales, komplexes System (z.B. ein Team), möchte die Komplexität durch Kontrolle reduzieren und beherrschen. Dabei stirbt jedoch das System, die wesentliche Eigenschaft – wie Kreativität, Innovation, Agilität, Lebendigkeit – geht verloren. Danach benutze ich das System wie eine Marionette, um den Eindruck von Lebendigkeit zu erwecken.

Wenn wir dieses Muster verstehen, wundern wir uns nicht mehr über fehlende Produktivität, Resignation und innere Kündigung. Die Fähigkeit, den inneren Zustand von Systemen zu erkennen und zu verstehen, ist unbezahlbar.

Hybride – Lösung oder Irrweg?



Figure 28: Hybrid-Konzepte, die einfach nicht funktionieren. Aber manchmal brauchen wir eine Analogie, um das zu erkennen. (Alles von einer hilfsbereiten KI erzeugt.)

Da wir alle aus der traditionellen Weltsicht kommen, ist es wichtig zu verstehen, welche gut gemeinten Elemente unser „Flugzeug“ auf den Boden bringen oder unser „Huhn töten“. Wir müssen also bei jeder Handlung im Außen erkennen, was sie im Innen bewirkt.

Einige dieser Beispiele sind schon im [WhitePaper_ValueVision](#) zusammengefasst. Der Grundgedanke ist: Immer wenn ich versuche, die Komplexität zu reduzieren – also Einzelelemente ohne ihren Kontext betrachte – töte ich das Leadership-System. Das gilt zum Beispiel für klassische Performance-Reviews, 1-zu-1-Gespräche und alles, was einzelne Personen aus ihrem Teamverband löst und isoliert bewertet.

Ich kann deine Gedanken hören: „Wie soll das dann alles funktionieren, was ich tun muss?“ Das ist verständlich und zeigt, wie tief das alte Weltbild in uns verwurzelt ist. In den Fragen und Aufgaben, die wir stellen, steckt oft schon der Fehler. Wenn wir *Leadership RD* wirklich leben, ist es nicht kompliziert, sondern sehr natürlich. Wir müssen nur den Fokus auf die Produktivität behalten.

Die Ironie ist, dass wir aus Angst vor Kontrollverlust die Komplexität der Systeme zerstören, um sie dann kompliziert wieder nachzubauen – genau wie in dem Marionetten-Beispiel oben. Komplexität macht unser Leben einfacher. Dieses scheinbare Paradox zu verstehen, ist der Kern von *Leadership RD*.

Der zweite Punkt ist, dass Personen – speziell im Management – emotionale Themen ohne den Beziehungszusammenhang kommunizieren. Im Management-System wird oft angenommen, dass eine Rolle eine Beziehung legitimiert. Du wirst Teamleiter, und automatisch hast du per Definition eine Beziehung zu allen im Team. Aber so funktioniert Beziehung und unser Limbi nicht. Wenn wir dann Limbi-Themen ohne die dazugehörigen Beziehungen ansprechen, erzielen wir oft genau das Gegenteil von dem, was wir erreichen wollen. Ein Merkmal von Management-Systemen ist daher, dass die Beziehungsstruktur entweder nicht bekannt ist oder ignoriert wird, weil man im Zweifel seine Macht ausspielt.

Ein weiteres Phänomen ist die „Unentscheidbarkeit“. Sobald Macht im Spiel ist – und sei es nur die Möglichkeit von Macht – kann ich nicht mehr sicher sein, warum mir Menschen folgen. Tun sie es aus Überzeugung oder aus Angst? Diese Angst zeigt sich oft als „Fawn“-Reaktion (Anpassung). Von den Mustern Fight, Flight, Freeze und Fawn ist Fawn mit Abstand das häufigste, weil es oft unerkannt oder sogar erwünscht ist (siehe [Erziehung](#)). Fawn bedeutet, dass wir einfach die Rolle annehmen, die uns vorgegeben wurde, und alle denken – oder wollen denken – dass wir es aus Überzeugung tun. Dabei hassen wir es eigentlich, aber tragen die Rollen so lange, dass wir vergessen, dass es nur Rollen sind. Am Ende denken wir, die Summe dieser Rollen sei unser wahres Selbst, und verlieren uns dabei komplett.

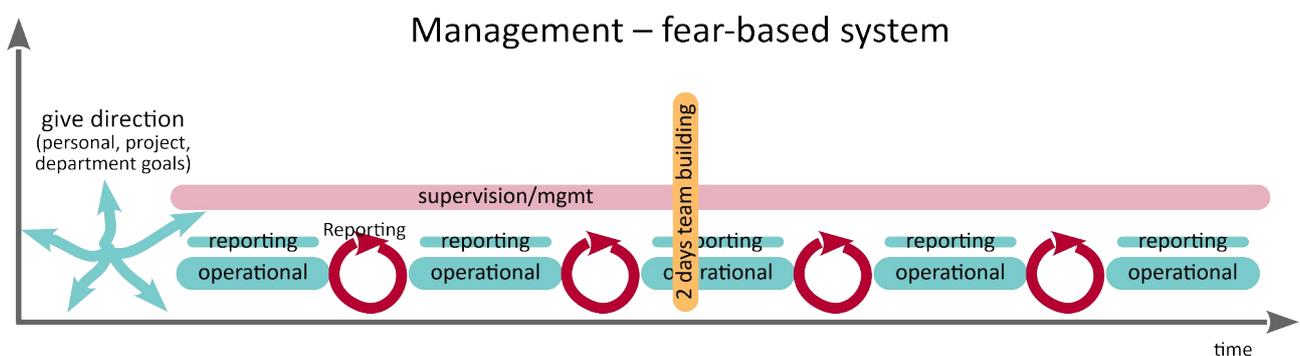


Figure 29: Management-Systeme schaffen durch Kontrolle und fortwährendes Reporting Stress für Limbi. Alle Team-Building Maßnahmen sind gut gemeint, aber neurologisch/psychologisch Fremdkörper.

Zum Abschluss gibt es hier noch Abbildungen, die die Grundstruktur eines Management-Systems und eines Leadership-Systems veranschaulichen.

Flow ist die minimale Fragmentierung

In allen Management-Systemen, die wir bisher beobachten konnten, ist Fragmentierung typisch. Diese Systeme haben regelmäßige Reportings, die oft getrennt von der eigentlichen operativen Arbeit erstellt werden. Das führt dazu, dass sie in zwei Welten agieren. Ein weiteres, häufiges Merkmal – auch wenn es nicht zwingend systemimmanent ist – ist das Fehlen klarer, abgestimmter Ziele. Das zieht sich oft durch alle Ebenen der Konzernstruktur. Weil die Führungsebene nicht ausreichend miteinander kommuniziert oder sich nicht auf ein gemeinsames Zielbild einigen kann, kommen auf der operativen Ebene widersprüchliche Vorgaben an. Um die operative Ebene dennoch zusammenzuhalten, braucht es dann viel Kontrolle. Kontrollmechanismen dienen somit oft dazu, eine fehlende klare Steuerung zu kompensieren.

Im Gegensatz dazu sind Leadership-Systeme auf „Flow“ optimiert. Sie schaffen eine Umgebung, in der Zusammenarbeit (Collaboration) zum natürlichen Zustand wird. Beziehungen und das Überschneiden der Teamarbeit werden gefördert und gewollt. Arbeit und soziale Interaktion stehen im Gleichgewicht. Das funktioniert aber nur, wenn es eine große Klarheit über Ziele und Richtung gibt. Jeder im System sollte ein hohes Verständnis für das Gesamtsystem haben.

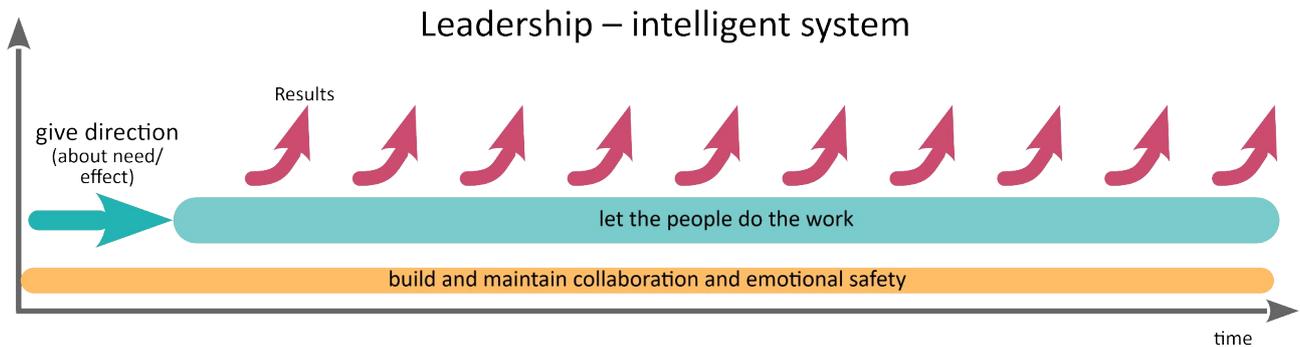


Figure 30: Leadership-Systeme sind auf Flow optimiert. Die Anzahl von Störungen wird minimal gehalten. Aber Sichtbarkeit durch kontinuierlichen Output. Das finden wir so bei allen organischen Systemen. Wie in unserem (gesunden) Körper: Jedes Organ macht stillschweigend seinen Job.

Management-Systeme sind auf Robustheit ausgelegt. Der Gedanke dahinter ist immer noch von feudalistischem Denken geprägt: „Es gibt einige kluge Leute und viele, die weniger wissen. Also müssen wir Systeme so bauen, dass sie auch für die Unwissendsten funktionieren.“ Deshalb finden wir hier klare Prozesse, Rollen, Methoden und Werkzeuge. Es gibt auch eine klare Machtverteilung: Die einen gestalten und verwalten das System, die anderen wenden es an. Die einen sind klug, die anderen weniger – alle verhalten sich eher wie Maschinen. Menschliche Aspekte werden oft als störend empfunden, weshalb die Umgebung als „professionell“ und eher technisch gilt. Der Fokus liegt stark auf dem Neocortex.

In vielen Bereichen ist das auch sinnvoll: Ob am Fahrkarten- oder Geldautomaten, im Straßenverkehr oder bei der Steuererklärung – in vielen Systemen ist es wichtig, dass sie einfach zu bedienen sind, besonders für Erst- oder Gelegenheitsnutzer. Standardisierung hilft hier, da man nicht immer das gesamte System verstehen muss.

Wir haben viele solcher Systeme in unserem Alltag, bei denen es gut ist, dass sie einfach funktionieren. Die Herausforderung besteht darin, zu erkennen, wo das „Kartoffelacker-Denken“ sinnvoll ist und wo wir es übertreiben. Das prägt auch die Kultur von Ländern. Vor allem in Bezug auf Regulierung und Fremdbestimmung gibt es Länder, die vielleicht über das Ziel hinaus-schießen. Auch hier gilt es, eine Balance zu finden und voneinander zu lernen.

Es geht darum, die richtige Balance zwischen Vorgaben und Verantwortung zu finden.

Was passiert unter Druck?

Warum passt Druck und Kontrolle nicht in intelligente Systeme? Ganz einfach: Unter Druck – in einem unsicheren Umfeld – schalten wir einen Großteil unseres Gehirns ab. Wir laufen nur noch mit halber Kraft. Und das ist doch schade. (Das haben wir ja schon oben gesehen).

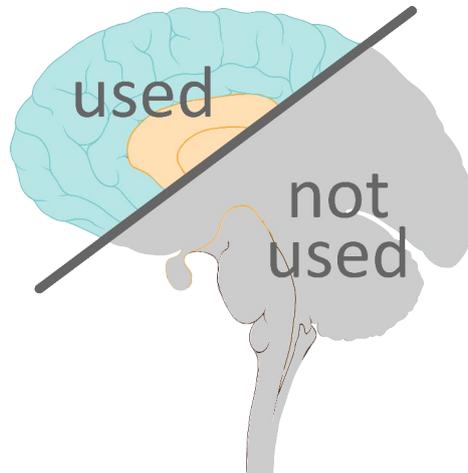


Figure 31: Mit Druck, Angst und Kontrolle leben wir nur mit halbem Hirn. Eigentlich noch weniger. Es funktioniert, aber ist teuer.

Nehmen wir wieder ganz einfache und bekannte Bilder zur Hand. Stellen wir uns nur die Kreise für Neocortex und Limbi vor. Im Idealzustand arbeiten sie Hand in Hand, in perfektem Gleichklang. Beide ziehen in die gleiche Richtung. Das System ist intelligent und funktioniert optimal.

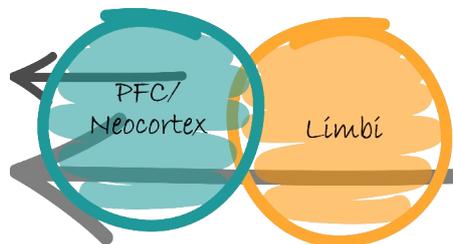


Figure 32: Der Idealzustand von abgestimmtem Neocortex und Limbi. Beide arbeiten eng zusammen. Limbi gibt die Richtung vor.

Unser Neocortex kann auf Kontrolle und Druck reagieren. Er lässt sich anleiten und beeinflussen. Um zu verdeutlichen, was passiert, wenn Druck ins Spiel kommt, haben wir in den Abbildungen die Nulllinie eingezeichnet – das war der Zustand der Balance.

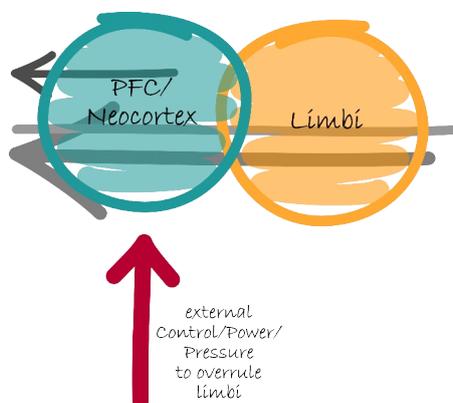


Figure 33: Die Nulllinie, bevor der Druck von außen Wirkung zeigt.

Das Grundprinzip von Druck und Kontrolle: Der Limbi ist stur und widersetzt sich. Wenn eine Primärbestrafung kommt, rebelliert er.

Es ist nicht nur so, dass wir den Neocortex bewegen und den Limbi ignorieren. Vielmehr wird der Limbi verletzt. Eigentlich müssten wir ihn an dieser Stelle bereits grau darstellen, denn innen drin fühlen wir uns leer und verloren. Wir verlieren unsere Identität. Um das zu kompensieren, suchen wir nach Bestätigung im Außen.

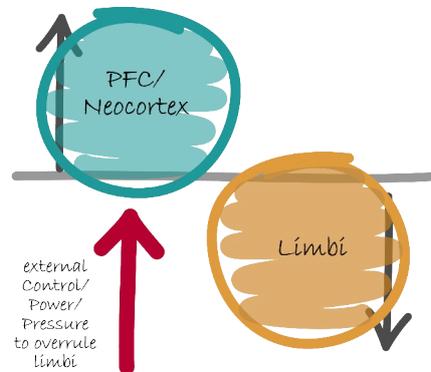


Figure 34: Druck bewegt was, aber leider Neocortex und Limbi auseinander. Und Limbi wird unterdrückt. Die Farbänderung ist Absicht.

Das Ergebnis ist eine spürbare innere Zerrissenheit. Wir spüren Widerstand und brauchen Disziplin und Zwang, um überhaupt weitermachen zu können. Es ist dieses Gefühl, nur noch von Urlaub zu Urlaub zu leben. Man will nicht mehr zur Arbeit und am liebsten im Bett liegen bleiben. In diesem Zustand erscheint die Arbeit von zu Hause aus wie ein Segen – mehr Flucht als alles andere. Wäre da nicht die finanzielle Notwendigkeit, würden wir wohl gar nicht mehr arbeiten. Spricht man in der Fußgängerzone mit Menschen, merkt man, wie „normal“ dieser Zustand für viele ist. Übrigens auch oft schon in der Schule. Selbst Kinder können schon resigniert haben.

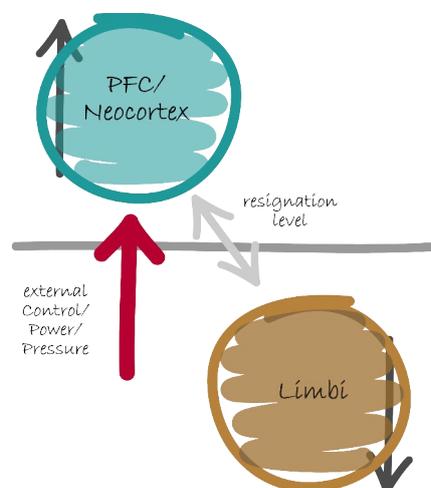


Figure 35: Die innere Zerrissenheit zeigt sich im Resignation-Level. Je größer, desto „toter“ ist das Innen und je schwieriger werden alle Limbi Themen. Vor allem Kreativität, Innovation und Transformation. Also: Change wird mit hohem Resignation-Level schwer und unwahrscheinlich.

Kosten von Druck und Kontrolle

Wir kennen es aus „Unbeziehungen“, also Beziehungen, die äußerlich wie echte Beziehungen aussehen, aber innen leer sind. Ob toxisch oder dysfunktional – oft erleben wir das typische Auf-und-Ab, eine emotionale Achterbahn. Es ist ein ewiges Hin und Her: Nähe, dann Kälte. Belohnung und Bestrafung. „Chasing“, „Games“, „Avoidance“.

Unbeziehungen haben kein echtes Innenleben, und leider trifft das auf die Mehrheit der Beziehungen zu. Es ist schwierig, genaue Zahlen zu erheben, denn oft nehmen die Menschen in solchen Beziehungen nicht wahr, wie ungesund sie sind. Sie halten es für normal, weil sie nichts anderes kennen. Doch basierend auf den Tribal-Leadership-Zahlen können wir sagen, dass et-

wa 3% der Menschen in echten, gesunden Beziehungen leben, und weitere 24% befinden sich auf dem Weg dorthin, in einer Umstellungsphase.

Was wir hier beschreiben, ist die Achterbahnfahrt der Gefühle in solchen Unbeziehungen. Es beginnt harmlos, aber um das gleiche Gefühl von „Bewegung“ und einer „lebendigen“ Beziehung zu erzeugen, müssen die emotionalen Höhen und Tiefen immer extremer werden.

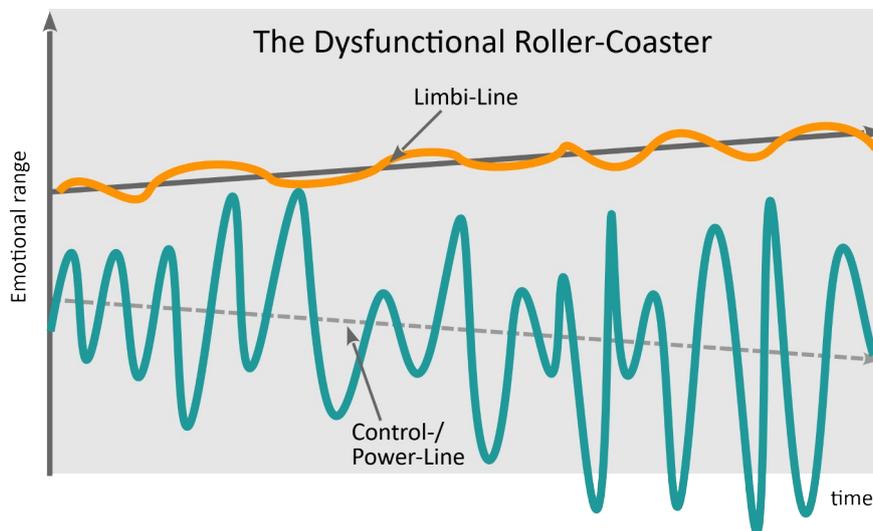


Figure 36: Amplitude muss zunehmen und chaotischer werden (unvorhersagbar), um den gleichen Effekt zu erzielen. Ich brauche immer weniger Belohnung. Es geht um die gefühlte Bewegung. Auf die reagieren wir und werden abhängig.

Menschen gewöhnen sich an fast alles. Unser Limbi wird durch dysfunktionale Beziehungen desensibilisiert. Was vor einem halben Jahr noch Drama war, wird jetzt normal oder sogar angenehm, weil wir alles relativ bewerten. Je schlimmer die Erlebnisse, desto mehr verschiebt sich unser Maßstab.

Wie funktionieren solche Unbeziehungen?

Beide Personen müssen ein Defizitdenken und einen gestörten Selbstwert haben. Sie denken, sie müssten sich Liebe verdienen. Diese Muster stammen oft aus der Kindheit oder Schulzeit. Einige Kritiker des Bildungssystems meinen sogar, dass dies bewusst so gestaltet wurde, um uns für solche Mechanismen zu prägen. Denn was uns vertraut ist, wiederholen wir. Wenn wir glauben, Liebe und Anerkennung verdienen zu müssen, erleben wir keine echte Liebe, sondern nur einen kontrollierbaren Ersatz: Romantik, Bewunderung, Begehren, Aufmerksamkeit, Drama und Opferrollen.

Auf dieser Basis gibt es abwechselnd Belohnung und den Entzug davon. Dadurch wird der „Verdien-Modus“ aktiviert: „Was muss ich tun, um wieder die Belohnung zu bekommen? Habe ich etwas falsch gemacht?“ Wie dressierte Hunde sehen wir ein, dass es unsere Schuld sein muss, nur um erneut belohnt zu werden. Jedes Mal, wenn wir belohnt werden, erleben wir ein Hoch, aber auf dieses Hoch folgt der Entzug – der emotionale Kater.

Dieser Mechanismus hält uns beschäftigt und gefügig. Perfekt, oder?

Das funktioniert gut, solange es nicht auf Limbi ankommt, also in Umgebungen wie dem „Kartoffelacker“. Dort können wir mechanisch arbeiten, egal ob wir glücklich sind oder nicht.¹ Aber überall, wo wir Limbi brauchen, wird es problematisch, weil Limbi sich in einer Schockstarre befindet, selbst wenn wir uns gut fühlen. Wir sind weit von einem gesunden Zustand entfernt. Um die gleiche „Gefügigkeit“ zu erreichen, müssen die Anreize mit der Zeit stärker werden.

Zu Beginn genügen kleine Belohnungen und weniger Druck. Doch mit der Zeit werden die Belohnungen kleiner, und mehr Druck (Angst, Kontrolle, ...) ist nötig. Angenommen, wir haben eine Skala von 1 bis 10, dann brauche ich anfangs nur einen kleinen Einsatz von 1-2, um eine Gefügigkeit von 1 zu erzielen. Mit der Zeit erhöht sich jedoch der Aufwand: Irgendwann brauche ich eine 6, um dieselbe Wirkung zu erzielen.

¹ Uns ist bewusst, dass die Daten aus Radical Collaboration: Zonen-Hühner zeigen, dass wir auch in diesen Umgebungen große Vorteile haben können (Faktor 2,5). Dennoch zeigen unsere Erfahrungen (keine wissenschaftlichen Daten), dass wir in kreativen und innovativen Kontexten größere Faktoren haben.

Dieses Aufschaukeln ist Teil unserer Natur, wenn wir diesen Weg der Steuerung einschlagen. Das sind die Kosten: Die Grenzkosten steigen mit der Zeit, oder der Effekt verblasst.

Es geht hier nicht um richtig oder falsch. „Zuckerbrot und Peitsche“ klingt hart, wie Sklaverei, und ich weiß, dass es heute niemand mehr so meint. Aber die Werkzeuge, die wir nutzen, stammen aus dieser Zeit. Wir haben es bisher nicht geschafft, neue Wege auszuprobieren. Wir nennen es anders, aber im Kern bleiben es die alten Prinzipien.

Was wir bei Gen Z beobachten, ist, dass sie sich gegen das Alte wehren, aber selbst noch keine neuen Wege mitbringen. Das ist verständlich, denn jede Generation reflektiert über die vorherige. Doch wir sind unglücklich, unzufrieden. Wir leben von Wochenende zu Wochenende, von Urlaub zu Urlaub. Wer das bei den Eltern sieht, denkt zu Recht: „Das will ich nicht für mein Leben.“ Aber nur weil man diese Erkenntnis hat, bedeutet das noch nicht, dass man sofort eine Lösung findet.

Babysitter oder Boss?

In einem Leadership-Blog bin ich kürzlich über die Frage gestolpert: Was ist Leadership nun eigentlich? Boss oder Babysitter?

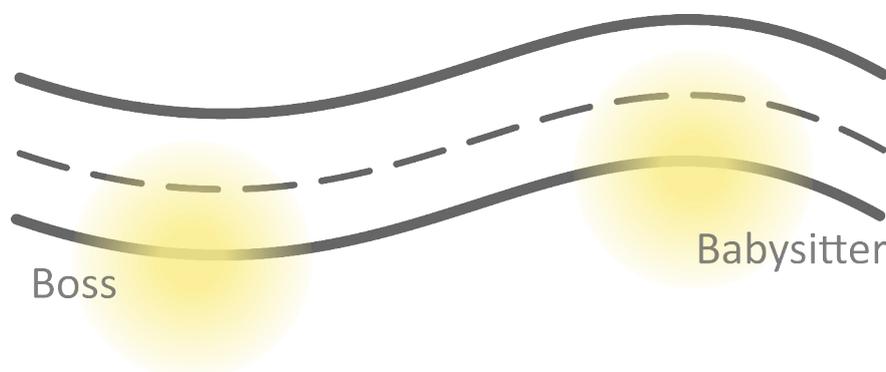


Figure 37: Stellen wir uns mal die Management-Straße vor. Wir haben zwei Laternen bei Boss und Babysitter. Aber wo finden wir dann Leadership auf dieser Straße?

Diese Frage verleitet dazu, Leadership irgendwo zwischen diesen beiden Polen zu suchen. Vielleicht könnte man eine Antwort erwarten, die von einer Balance zwischen beiden spricht – ein bisschen Zuckerbrot und Peitsche.

Aber ich denke, das ist nicht die cleverste Herangehensweise. Es wirkt eher so, als würden wir nach Antworten in einem Modell suchen, das wir schon kennen. Also lass uns einen Schritt zurückgehen. Was ist der Kern beider Rollen – des Bosses und des Babysitters?

Stell dir folgende Geschichte vor: Es war einmal Emma, die spät in der Nacht ihren Schlüssel verloren hatte. Sie suchte unter einer Straßenlaterne, als ein Freund vorbeikam und fragte: „Kann ich dir helfen?“ Gemeinsam suchten sie eine Weile, jedoch ohne Erfolg. Nach einiger Zeit fragte der Freund: „Bist du dir sicher, dass du den Schlüssel hier verloren hast?“ Emma antwortete: „Nein, ich habe ihn dort drüben im Dunkeln verloren, aber hier unter der Laterne ist das Licht besser.“

Diese Geschichte erinnert uns daran, vorsichtig zu sein, wo wir suchen. Ist unser Lösungsansatz groß genug? Oder suchen wir nur dort, wo es für uns bequem ist und bleiben dadurch blind für andere Möglichkeiten? Vielleicht gibt es noch viele Laternen, die wir noch nicht aufgestellt haben.

Tatsächlich sind sowohl der Boss als auch der Babysitter einfach nur verschiedene Formen des „Babysitters“. Es sind unterschiedliche Erziehungsstile: der autoritäre und der anti-autoritäre. In beiden Fällen gehe ich davon aus, dass ich es mit „unmündigen“ Menschen zu tun habe, deren Steuerung ich übernehme. Im einen Fall sage ich, was zu tun ist. Im anderen Sorge ich dafür, dass sich alle wohlfühlen.

Das mag unterschiedlich klingen, doch beides bleibt im Außen. Sowohl der Boss als auch der Babysitter schlüpfen in Rollen, zeigen Aktivitäten und reagieren auf das Verhalten anderer. Die gesamte Steuerung findet im Außen statt. (Siehe Abbildungen in Figure 13).

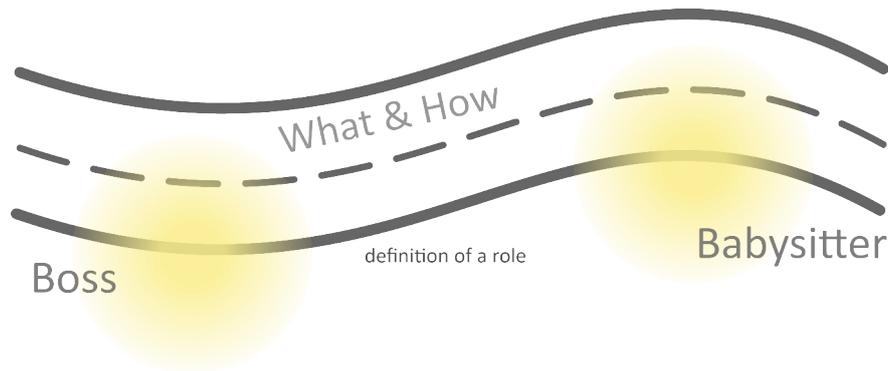


Figure 38: Die Boss-Babysitter-Achse ist auf das Was und Wie ausgerichtet.

Aus der Sicht von Limbi und Leadership ist das jedoch nicht die Aufgabe eines anderen Menschen – und schon gar nicht über eine vorgegebene Rolle. Soziale Intelligenz bedeutet, sich dessen bewusst zu sein, was man tut. Soziale Interaktionen sollten auf echten Beziehungen basieren, die nicht befohlen oder definiert werden können. Beziehungen entstehen, wo sie aufgebaut werden, und das passiert auf Augenhöhe. In echten Beziehungen gibt es keine unmündigen Menschen.

Leadership bewegt sich in einer ganz anderen Dimension. In unserem Bild ist es eine völlig andere Straße mit vielen weiteren Laternen. Es geht um das „Wohin“ und „Wozu“. Leadership ist keine Rolle, sondern bedeutet, authentisch Mensch zu sein.

Leadership kommt von innen und strahlt nach außen, ohne dass ich explizit das Außen steuern muss. Ich behalte nur das Innere im Auge.

Wie schon in den Abbildungen gezeigt, liegt hier der zentrale Unterschied zwischen den beiden Systemen: Leadership sieht immer den ganzen Menschen und lenkt von innen heraus. Im anderen System bleibe ich mit meinem bewussten Teil im Außen. Ich kann verschiedene Facetten zeigen, aber es bleibt oberflächlich – wie Maschinen, die manchmal menschlich wirken.

Und auch hier geht es nicht um richtig oder falsch. In vielen Situationen ist das völlig in Ordnung und sogar praktisch. Manchmal möchte ich einfach nur eine Fahrkarte kaufen und keine tiefgründigen Gespräche führen.

Wenn ich jedoch versuche, punktuell Menschlichkeit in ein Maschinen-System zu bringen, schaffe ich oft mehr Probleme, als ich löse. Es ist, als würde ich mein Flugzeug auf Bahngleisen parken – im besten Fall sieht es albern aus.



Figure 39: Leadership ist eine andere Dimension, ein anderes Thema. Von Mensch zu Mensch.

Collaboration

Nach der ausführlichen Einführung in Limbi können wir jetzt schneller vorankommen, weil die Grundprinzipien klar sind. Wichtig ist, dass wir uns immer wieder an das Leadership-Mindset erinnern. Dabei geht es darum, den Neocortex nicht abzuschalten, sondern Limbi und der sozialen Intelligenz ihren Raum zu geben, auch wenn der Neocortex nicht alles versteht.

Das bedeutet einen Kontrollverlust im Neocortex, aber einen Zugewinn an Intelligenz. Es ist nur ein Mythos – oder ein dysfunktionaler Glaubenssatz – dass wir immer alles rational verstehen müssen. Denn Komplexität entzieht sich per Definition der reinen Rationalität.

Die Kraft der Komplexität

Wie schon zuvor (siehe Management-System oder Leadership-System) erwähnt, kann man Komplexität nicht reduzieren, ohne dabei die wesentlichen Eigenschaften des Systems zu verlieren.

Komplexität bedeutet nicht, dass die einzelnen Elemente kompliziert sind. Jedes Element in einem komplexen System folgt einfachen Regeln, und diese Mechanismen sind leicht verständlich. Komplexität entsteht, weil viele dieser einfachen Systeme auf verschiedenen Ebenen interagieren, jedes mit seinen eigenen Zeitplänen und versteckten Abhängigkeiten.

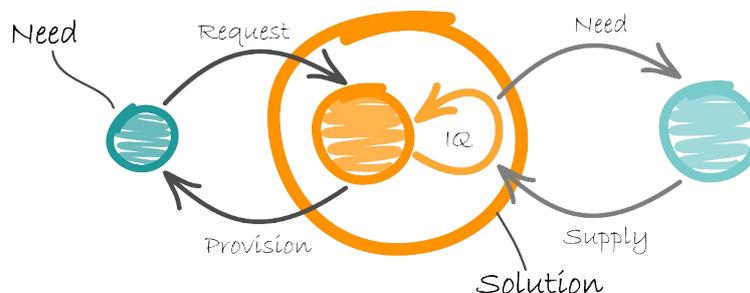


Figure 40: Grundidee eines Subsystems ist die Solution. Jedes System sollte die Lösung für einen Bedarf sein. Und meistens baut es auf anderen Lösungen auf, wo es den Bedarf hat. Das einzelne Element ist sehr einfach und klar. Allerdings ein vollständiges Modell wird schnell komplex.

Das einzelne Element ist einfach – die Komplexität ergibt sich aus der Überlagerung und Interferenz von Tausenden solcher Elemente. Die Herausforderung besteht darin, ein System zu schaffen, in dem jedes Element optimal funktioniert und sich stetig verbessert. Deshalb liegt der Fokus immer auf dem Gesamtsystem, und die Kontrolle erfolgt durch die persönliche Erfahrung jedes Einzelnen.

„Im Grunde sind alle Modelle falsch, aber einige sind nützlich.“

George Edward Pelham Box

Der Wunsch, die Welt vollständig modellieren zu können, ist verständlich, führt aber in komplexen Umgebungen oft zu falschen Antworten. Die Frage selbst zeigt unseren Widerstand gegen die Akzeptanz von Komplexität. Doch wir leben in einer komplexen Welt. Ignorieren wir das, verschwindet die Komplexität nicht – unser Leben wird nur schwieriger und komplizierter.

Die Akzeptanz und Nutzung von Komplexität vereinfacht unser Leben. Erst wenn wir versuchen, alles, was unser Limbi automatisch erledigt, durch den Neocortex zu ersetzen, wird das Leben kompliziert. Also sollten wir beide Teile unseres Gehirns nutzen und jeden Teil seine Aufgabe machen lassen.

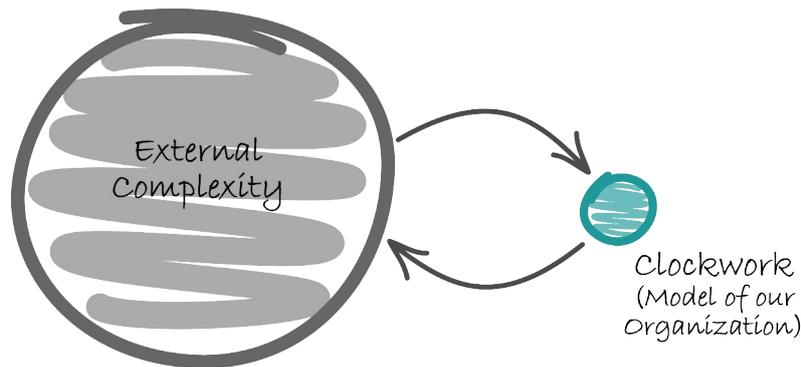


Figure 41: All diese Herausforderungen sind voneinander abhängig und miteinander verwoben, daher gibt es keine einfache Lösung. Wir versuchen, mit dem Modell zu antworten, das wir für unsere Organisation verwenden (Organisationsmodelle siehe z.B. Reinventing Organizations). Aber so gut das Modell in der Vergangenheit auch funktioniert hat, wir können keine Lösung finden. Die äußere Komplexität nimmt weiter zu.

Drei Begriffe, die wir klären sollten: Solution, Clockwork, Network

Bevor wir weitermachen, sollten wir noch drei Begriffe klären: *Solution*, *Clockwork* und *Network*. Diese Begriffe werden auch ausführlich im *Assessment-Model* erklärt.

- ▶ **Solution:** Eine *Solution* ist ein nützliches System. Es gibt einen externen Bedarf, und das System, die *Solution*, stellt die Lösung bereit. Jede *Solution* kann auf beliebig viele andere *Solutions* zugreifen. Eine Organisation lässt sich als ein System von *Solutions* beschreiben, das intelligent ist, lernt und sich anpasst.
- ▶ **Clockwork:** Obwohl wir Leadership klar vom Management abgrenzen, brauchen auch Leadership-Systeme eine Art Organisationsmodell, zum Beispiel ein Organigramm. Der Unterschied liegt darin, dass dieses Modell verwendet wird, um *Purpose*, Richtung und Geschichten zu vermitteln. Jeder weiß, dass es nur ein Modell ist und nicht die Realität.
- ▶ **Network:** Dies ist die wahre Realität der Organisation – das Netz der Beziehungen zwischen den Menschen. Es ist nicht vollständig erfassbar oder abbildbar, aber das müssen wir auch nicht. Wichtig ist, dass jeder Mensch im System Verbindungen hat und sich eingebunden fühlt. *Solutions* helfen dabei, das *Network* ins *Clockwork* zu übersetzen. Diese Strukturen sind beschreibend, nicht vorschreibend. Das *Network* wird nicht vorgegeben, sondern gestaltet sich selbst entlang des *Clockwork*-Modells.

Widerstand gegen Komplexität

Die meisten destruktiven Handlungen und der Schmerz, den wir erleben oder verursachen, entstehen aus dem Widerstand gegen die Komplexität. Wenn wir die Konzepte von *Clockwork*, *Network* und *Solutions* verstehen, akzeptieren wir, dass komplexe Systeme nicht zentral kontrolliert werden können.

Für das *Network* bieten *Solutions* ein einfaches Modell, um mit der täglichen Realität umzugehen und gleichzeitig eine gute Verbindung zum *Clockwork* über den *Purpose* der *Solution* zu schaffen.

Für das *Clockwork* sind *Solutions* ein perfektes Werkzeug, um den *Purpose* nah an der operativen Realität zu vermitteln.

Der *Purpose-Result*-Steuerungszyklus ist hier der optimale Ansatz. Allerdings muss das *Clockwork* dem Drang widerstehen, die *Solution* als Mittel zu nutzen, um ein vollständiges Modell des komplexen Systems zu erstellen. Komplexität kann per Definition nicht reduziert werden. Um von ihr zu profitieren, müssen wir ihre Existenz akzeptieren.

Es ist verständlich, dass die Versuchung groß ist, das *Clockwork* wie traditionelles Management zu betrachten. Parallelen gibt es, aber Sichtweise und Aufgaben sind sehr unterschiedlich.

In einer Übergangsphase ist es sinnvoll, durch Coaching zu unterstützen. Es dauert in der Regel 30 bis 60 Wochen, bis sich das neue Denken etabliert hat und die neuronalen Strukturen sich angepasst haben.

Gerade zu Beginn gibt es oft den Wunsch nach einer perfekten Welt und einem vorherbestimmten Leben. Der Grund dafür ist unser *Limbi* – anstatt intern stärker zu werden, verlangen wir mehr von unserer äußeren Umgebung.

Doch ein vorherbestimmtes Leben gibt es nicht. Natürlich können wir Komplexität ignorieren und uns eine künstliche äußere

Umgebung schaffen, aber das ist nicht real. Unser Wunsch nach Kontrolle isoliert uns und entfremdet uns von der realen Welt und letztlich auch von uns selbst.

Aus systemtheoretischer Sicht führt das dazu, dass wir weniger intelligent werden. Intelligenz ist die Fähigkeit eines Systems, zu lernen und sich anzupassen. Alles, was die Intelligenz eines Systems mindert, sollte kritisch hinterfragt werden. Das kann dazu führen, dass ganze Gesellschaften „depressiv“ werden. Wir ziehen uns immer weiter zurück, bis nur noch der kleinste Raum bleibt, in dem wir uns sicher fühlen.

Wenn wir Sicherheit in der Vermeidung suchen, schränken wir unsere Fähigkeit ein, das Leben aktiv zu gestalten. Das mag als einfacherer Weg erscheinen, führt uns aber schneller in die falsche Richtung.

Kybernetik lehrt uns noch etwas über Komplexität: Wenn ein System mit äußerer Komplexität konfrontiert ist, muss seine innere Komplexität auf demselben Niveau sein, um effektiv reagieren zu können. Deshalb empfehlen wir *Leadership-Systeme*, überall dort, wo externe Komplexität eine Rolle spielt.

Die gute Nachricht: Soziale Systeme sind von Natur aus komplex. Während uns in der Betriebswirtschaftslehre beigebracht wurde, Komplexität zu reduzieren, zeigen uns die Prinzipien der Kybernetik, dass dies nicht der beste Ansatz ist.

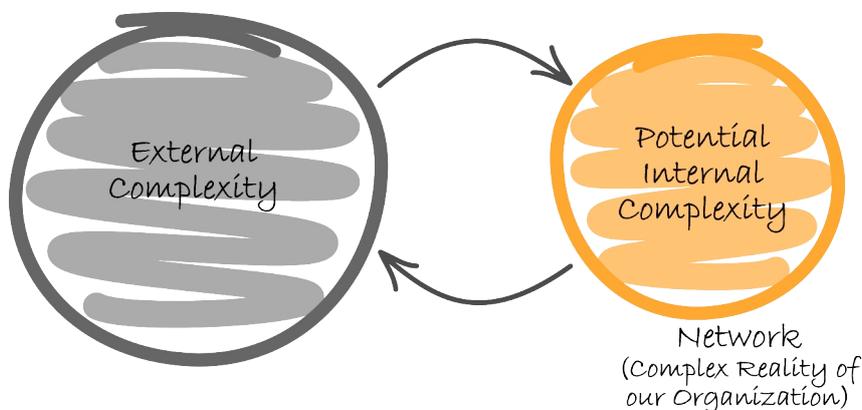


Figure 42: Die Antwort of Komplexität steckt (potentiell) schon im Network in jeder Organisation.

Die Lösung für Komplexität liegt bereits in unseren Organisationen. Wir müssen nur darauf achten, sie nicht zu zerstören.

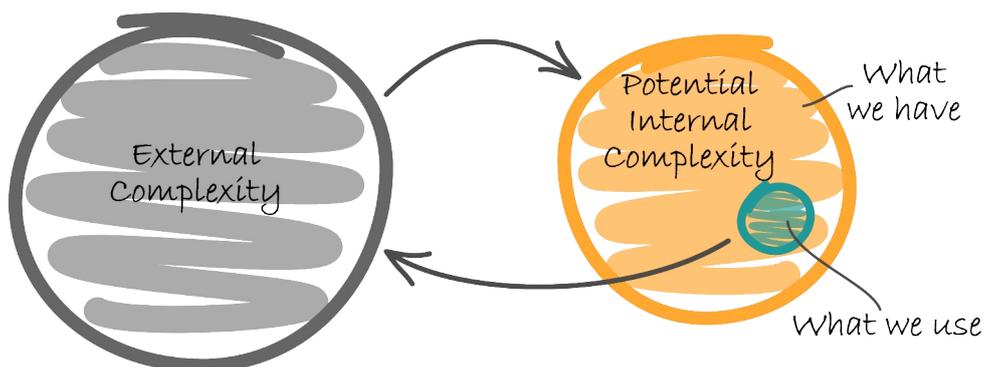


Figure 43: In der Praxis nutzen wir es nicht. Den Management-Systeme reduzieren unseren Lösungsraum auf das Modell.

Wenn wir versuchen, externe Komplexität mit *Management-Systemen* zu bewältigen, wählen wir ein „dummes“ Werkzeug. Das wäre, als würde man versuchen, einen Wattebausch als Bohrmaschine zu benutzen. Wattebäusche sind nicht schlecht, sie sind nur für etwas anderes gedacht.

Wichtig: Jeder Versuch, Komplexität zu reduzieren, indem man Einzelelemente aus ihrem Kontext reißt, zerstört das System. Wir wiederholen das oft, weil es ein gängiger Fehler ist. Das „reduzierte Denken“ (systemische Dummheit) sitzt tief in uns. Deshalb betonen wir das so oft.

Management-Systeme reduzieren die interne Intelligenz auf ein kleines Modell, oft auf eine Person. Für bestimmte Zwecke ist das in Ordnung. Aber wenn wir mit großer externer Komplexität konfrontiert sind, wird dies zum Problem, da unser Lösungsraum zu klein wird.

Mit diesem Verständnis werdet ihr die Probleme und Herausforderungen von Unternehmen mit anderen Augen sehen. Plötzlich wird klar, dass viele Probleme hausgemacht sind, weil das Modell, das den Lösungsraum vorgibt, zu klein ist und uns blind macht.

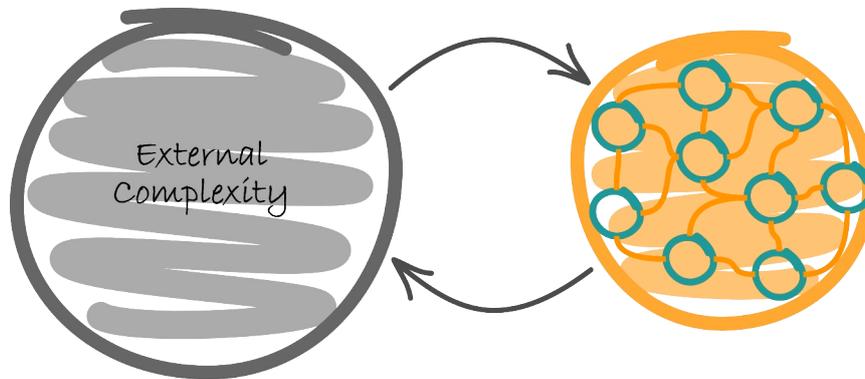


Figure 44: Ein intelligentes Clockwork versucht möglichst viel vom Network abzudecken. Es überlässt aber vor allem die Reaktion auf die Komplexität vollständig dem Network. Das Modell ist überhaupt keine Beschränkung mehr.

Unschärfe

Ein weiteres wichtiges Werkzeug in der Welt der Komplexität ist die Unschärfe. Da präzise Vorhersagen in komplexen Systemen kaum möglich sind, leben wir mit einem gewissen Maß an Unschärfe.

„In natürlichen Systemen ist der Großteil der Zeit das meiste des Systems stabil. Das ist die Stärke der Natur.“

Den Begriff der Unschärfe leihen wir uns aus der Quantenmechanik, aber der Kontext lässt sich gut auf Menschen und soziale Systeme übertragen. Auch die Chaostheorie ist hier relevant.

In der Chaostheorie beschreiben wir Systeme mathematisch. Interessant ist dabei, dass große Teile der Systeme sehr stabil sind. Es gibt jedoch Randbereiche, die instabil und chaotisch sein können. Nur kleine Teile des Systems sind anfällig für den sogenannten Schmetterlingseffekt.

Management-Systeme konzentrieren sich oft nur auf die stabilen Bereiche und verlieren dadurch den Kontakt zur Realität. In Leadership-Systemen müssen wir hingegen sicherstellen, dass wir alles bewusst wahrnehmen – auch die 99% Stabilität.

Deshalb empfehlen wir, Schärfe oder Unschärfe explizit zu modellieren. Eine einfache Skala von 1 bis 10 reicht. Es geht nicht darum, einen absoluten Wert zu finden, sondern darum, das Thema bewusst zu reflektieren.

In unseren Vorlagen für Changes und Projekte ist das ein wesentlicher Bestandteil. Bei allen Aspekten und Entscheidungen überlegen wir, wie sicher wir sind, dass wir es richtig verstanden haben und dass auch der Kunde weiß, was gemacht werden soll. Wenn wir wissen, wo Chaos oder Überraschungen lauern könnten, sind wir besser vorbereitet.

Unter diesem Blickwinkel betrachten wir auch Fehler anders. In der Komplexität gibt es keine sicheren Vorhersagen. Wir wissen nicht immer, wie ein System auf eine Änderung reagiert. Deshalb lernen wir.

Exploration erfordert Mut und Neugier. Natürlich wollen wir nichts absichtlich kaputt machen, aber wir sind uns der Risiken bewusst. Vor allem jedoch wollen wir keine offensichtlichen Chancen verpassen.

Der Grund für unsere Angst vor Komplexität

Das Thema mag etwas entfernt von Leadership erscheinen, aber es ist relevant für Wunsch #2, #5 und #8 aus der [Top-Management Wunschliste](#). Die Angst vor Komplexität erzeugt erst die „Diskriminierung“, die zu den genannten Problemen und Wünschen führt.

Unser Limbi (emotionales Zentrum) braucht Sicherheit. Das ist seine oberste Priorität. Diese Sicherheit kann entweder aus unserem Inneren kommen, indem wir uns und dem System vertrauen, oder aus dem Versuch, das Äußere zu kontrollieren. Wenn ich die Welt kontrolliere, kann mir nichts passieren, und ich fühle mich sicher.

Dazu muss ich aber an eine kontrollierbare Welt glauben. Also schaffe ich mir eine einfache, überschaubare Realität. Komplexität wird zum Feind dieses externalisierten Sicherheitsbedürfnisses. Der Wunsch nach Stabilität oder nach dem „Früher-war-alles-besser“ zeigt, dass die Sicherheit von außen kommen soll.

Unsere Gesellschaft ist so aufgebaut – mit individuellen Absicherungen und Sicherheitsnetzen. Anstatt auf soziale Strukturen zu vertrauen und zu sagen „wenn etwas passiert, stehen wir zusammen“, sichern wir uns individuell ab. Auch in Hierarchien wollen wir oft besser dastehen als andere, wodurch wir eher gegeneinander arbeiten, statt zusammen.

Einfache Modelle bieten einfache Antworten, aber keine auf komplexe Fragen. Das führt zu Stereotypen. Wir ordnen Menschen aufgrund äußerer Merkmale in Gruppen ein und schreiben ihnen Eigenschaften zu. Das macht es einfach, aber wir wissen, dass diese Stereotypen keine wahren Zusammenhänge schaffen.

Beliebte Beispiele für Stereotypen sind: Alle Männer sind böse. Alle Frauen sind dumm. Alle alten Männer sind Schweine. Alle Dicken sind faul. Alle Muslime sind Terroristen. Alle Christen vergewaltigen Kinder.

Und ich werde für jeden Stereotyp mindestens ein Beispiele finden, das ihn begründet. Aber ich werde die genannten Handlungsmuster auch in jedem anderen Stereotyp finden. Gerade bei der IS haben wir gesehen, dass plötzlich junge weiße christliche Frauen zu Terroristinnen wurden.

Wenn wir uns jedoch trauen, die Komplexität des menschlichen Wesens anzunehmen, müssten wir Menschen individuell begegnen. Das kann niemand für die gesamte Menschheit tun, aber wir können beginnen, unsere Umgebung kennenzulernen. Wenn wir Menschen in einer feindlich wahrgenommenen Welt die Hand reichen, statt sie weiter in die Einsamkeit zu drängen, erreichen wir mehr. Denn diese feindliche Sicht ist oft mit Einsamkeit verbunden.

Viele sagen: „Wir Menschen urteilen halt.“ Doch andere Kulturen sind weniger diskriminierend. Je weniger Kontrollbedürfnis und Externalisierung, desto weniger Diskriminierung. Und nachdem Stereotype wie Hautfarbe, Geschlecht, Religion und Körperform weniger akzeptabel wurden, ist in Deutschland das Alter oft zum neuen Fokus geworden.

Alle diese Stereotypen sind jedoch unbrauchbar, um den Charakter vorherzusagen. Nur durch langfristige Begegnungen kann ich das Weltbild eines Menschen verstehen. Es reicht zu wissen, ob jemand die Welt als feindlich (Schmerz) oder freundlich (Liebe) wahrnimmt. Wer die Welt als feindlich erlebt, wird nie sicher sein – weder für sich noch für andere.

Was bedeutet das für *Leadership RD*? Die Verwendung von Stereotypen und die Suche nach einfachen Antworten ist ein Zeichen für ein dysfunktionales, ängstliches System. Das ist entscheidend zu verstehen, um entsprechend handeln zu können.

Ein gesundes System dient der Umwelt. Ein dysfunktionales System produziert auch etwas, aber es konzentriert sich primär auf sich selbst. Alles, was stört, wird eliminiert. Das ist wichtig zu begreifen – auch in Bezug auf Politik und Gesellschaft.

Dunbar oder „Wie bauen wir ein Netzwerk?“

Beziehungen sind komplex, und es gibt viele Missverständnisse darüber. Deshalb haben wir das [WhitePaper DisneyFallacies](#) erstellt, um diese Missverständnisse zu klären. Wir fangen hier nicht von Grund auf an, sondern ergänzen nur. Beginnen wir mit Herrn Dunbar.

„Dunbars Zahl ist ein vorgeschlagenes kognitives Limit für die Anzahl von Menschen, zu denen man stabile soziale Beziehungen aufrechterhalten kann ... es ist die Anzahl von Menschen, bei denen es dir nicht unangenehm wäre, dich unaufgefordert dazuzusetzen, wenn du sie zufällig in einer Bar treffen würdest.“

Wir müssen akzeptieren, dass jeder Mensch nur eine begrenzte Kapazität für Beziehungen hat. Es ist der Kompromiss zwischen der Zeit, die man investiert, und der Tiefe der Verbindung. Trotz dieser Begrenzung überlagern sich unsere Beziehungsmuster ständig und ändern sich, was es unmöglich macht, ein festes Modell davon zu erstellen. Dieses unsichtbare Netzwerk ist die Komplexität des Systems. Und wir haben gelernt, dass intelligente Systeme komplex sind.

„All unsere Beziehungen – die Art und Stärke unserer Bindungen – sind individuell und ständig im Wandel. Man kann Nähe nicht erzwingen.“

Unsere persönliche Realität ist also das Netzwerk der Beziehungen, die wir im System haben. Jeder Mensch in einer Organisation hat somit seine eigene Realität. Diese Netzwerke überschneiden sich zwar, unterscheiden sich aber auch. Keine zwei Beziehungen sind gleich. Die Gesamtheit all dieser Netzwerke bildet dann das *Network*.

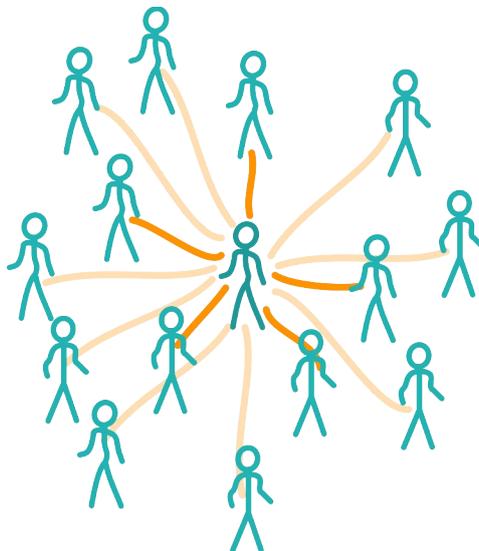


Figure 45: Der Grundgedanke ist, dass wir im Durchschnitt 5 enge Kontakte haben und 10 lose. Daneben noch mehr oberflächliche. Für das Network interessieren uns aber nur die Kontakte mit Bedeutung.

Dieses persönliche Netzwerk ist durch die berühmte Dunbar Zahl begrenzt – mit einem Update von 2018. Im Durchschnitt haben wir 5 enge Kontakte (in die wir 40 % unserer sozialen Zeit investieren) und 10 lose Kontakte (in die wir etwa 20 % unserer Zeit investieren).

Leadership muss verstehen, dass diese engen und losen Bindungen nicht erzwungen werden können. Sie entstehen nicht durch eine Rolle. Was man jedoch tun kann, ist, ein System zu schaffen, in dem Beziehungen entstehen und sich entwickeln können – nicht durch Zwang und Kontrolle, sondern in einem organischen Prozess. Manchmal kann man diesen Prozess auch unterstützen. Jede Organisation sollte ein paar Beziehungscoaches aus dem Limbi-Weltbild haben, die sowohl den Teams als auch den Familien zur Seite stehen.

Interferenz von Menschen

Da Beziehungen und Vertrauen unsichtbar sind, müssen wir uns mit Analogien behelfen. Hier bietet sich die Interferenz aus der Physik an. Was passiert im Kontakt zwischen zwei Menschen?

Wie zwei Steine, die ins Wasser fallen, senden wir unsere „Wellen“ aus. Manchmal „verbinden“ sich diese Wellen. Das sind die Interferenzpunkte, an denen sich die Wellen überlagern – die Momente, in denen wir uns gegenseitig inspirieren oder uns einfach nah fühlen. Genau das ist es, was das Netzwerk im Inneren zusammenhält.



Figure 46: Modell der Interferenz – des Kontaktes – zweier Menschen.

Stellen wir uns ein Team von sechs Personen vor. Schon allein das Zählen der Interferenzpunkte wäre eine Herausforderung. Diese Punkte sind flüchtige Momente und nicht vorhersehbar. Deshalb ist es wichtig, Systeme zu schaffen, in denen sie leicht und oft entstehen können. Mehr können wir nicht tun. Wir müssen dem System vertrauen.

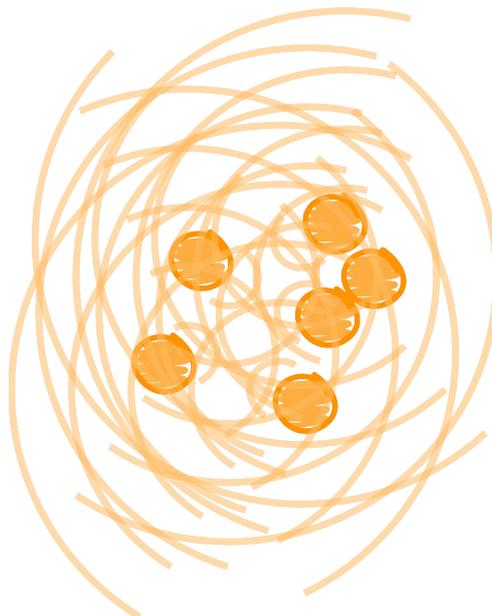


Figure 47: Einfaches Modell der Interferenz mit mehreren Personen. Wir können uns leicht vorstellen, dass wir diese Komplexität in der Realität nicht mehr ermitteln und darstellen können. Wir können es verhindern oder minimieren, aber dann ist es dysfunktional. Die Kunst ist es, diese Komplexität zuzulassen, zu fördern und sicher zu sein, dass sie dem Ziel dient.

Balance Theorie

Ein bisschen Psychologie, aber so einfach, dass es fast trivial wirkt, sobald man sich dessen bewusst ist. Vorher aber oft die Ursache für endlose Grübeleien wie „Warum ist sie/er so komisch?“

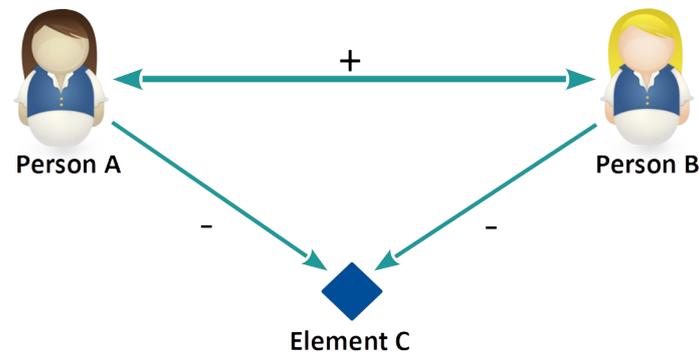


Figure 48: Schön, wenn alles in Balance ist.

Was wir im Leadership brauchen, ist ein Verständnis dafür, wenn Spannungen in Beziehungen auftauchen. Dabei geht es um 1-zu-1-Beziehungen und deren Beziehung zu einem dritten Element, wie oben beschrieben. Die Frage ist: Wie stehen wir beide zu diesem Element? Wenn wir uns mögen, sollten wir beide eine ähnliche Haltung zu diesem Element haben. Entweder finden wir es beide gut oder schlecht.

Wenn die Beziehung zwischen uns negativ ist, spielt es keine große Rolle. Obwohl eine gemeinsame Ansicht über das Element – vor allem ein gemeinsamer „Feind“ – oft die Grundlage für ein Bündnis sein kann.

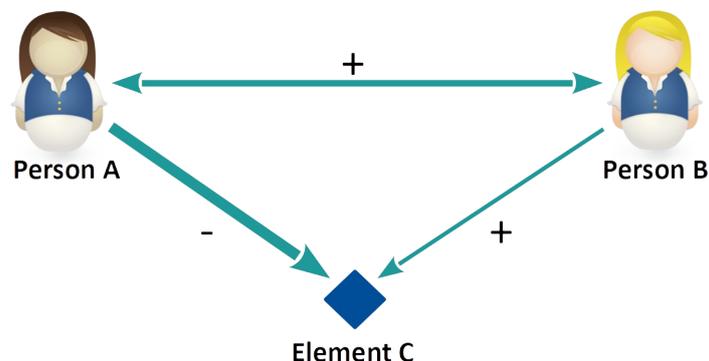


Figure 49: Sobald es unausgeglich ist, wird es sperrig.

Elemente können natürlich auch Weltbilder oder Glaubenssätze sein. Wenn es hier einen Konflikt gibt, also wenn einer von uns das Element mag und der andere nicht, dann ist das entscheidende Kriterium, welche Bindung stärker ist. In der Grafik oben haben A und B eine recht schwache Beziehung, aber A hat eine starke Abneigung gegen C. In diesem Fall ist es unwahrscheinlich, dass A seine Meinung über C ändert. Wahrscheinlicher ist, dass die Beziehung zwischen A und B zerbricht.

In komplexen Organisationen müssen wir diese Dynamiken im Auge behalten. Die Psychologie dahinter erklärt, warum es uns oft so schwerfällt, unterschiedliche Perspektiven anzunehmen. Wir wollen Recht haben. Wir wollen, dass Menschen, die uns wichtig sind, die Welt durch unsere Augen sehen.

Die Lösung sind starke Beziehungen – sehr starke Beziehungen. Und manchmal hilft es, unsere Beziehung zu Element C neu zu definieren. Es muss nicht immer ein einfaches „mag/mag nicht“ sein, sondern wir können versuchen, eine Perspektive und die dahinterliegende Komplexität zu erkennen.

Neugier ist hier das Powertool! Nicht nur den Status betrachten, sondern auch verstehen wollen, warum der andere so denkt.

Collaboration Capability Model

Das Thema Collaboration ist das Herzstück von OrgIQ. Es wird durch den QuickCheck, das Assessment und das zusätzliche Material (Slides und Tools) abgedeckt (siehe [Downloads](#)).

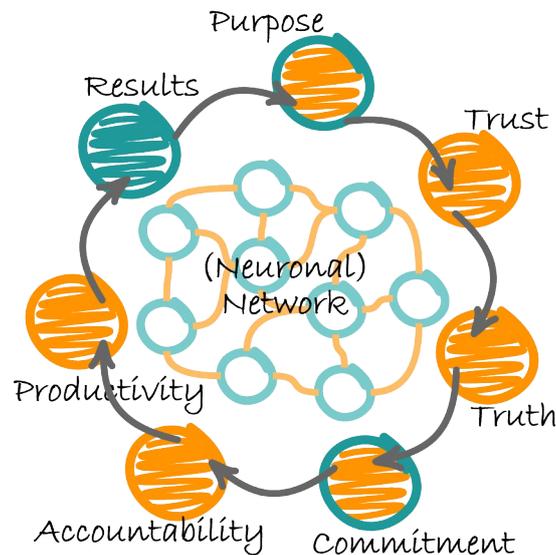


Figure 50: Die Kernelemente von funktionaler Collaboration

Leadership muss das Konzept verstehen und den Rahmen schaffen. Hier kommt Limbi ins Spiel. *Purpose* wird explizit behandelt, da es die zentrale Aufgabe von Leadership ist. Vertrauen, Wahrheit, Engagement und Verantwortlichkeit sind Deep Soft Skills (DSS) und gehören daher zum persönlichen Training jeder Person in der Organisation.

Produktivität hängt eng mit dem inneren Zustand des Flows zusammen. Uns interessiert weniger die investierte Zeit, sondern der effektive Output – das, was wirklich Mehrwert für den Kunden schafft. Produktivität bedeutet daher, maximalen Wert mit minimalem Aufwand zu erzielen.

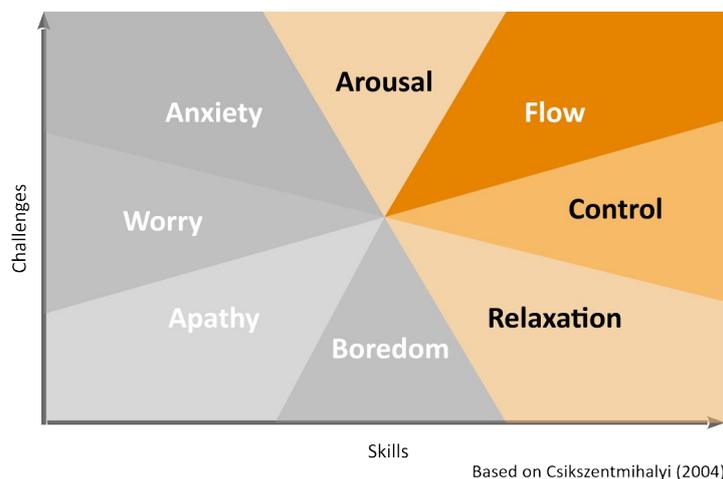


Figure 51: Kategorien von inneren Zuständen.

Wie wir im Diagramm sehen, ist Produktivität eine Abbildung des inneren Zustands. Wir brauchen Herausforderungen, aber auch die entsprechenden Fähigkeiten (technische Kompetenz + DSS). Daher ist Collaboration, mit überlagerten Zuständen in einem intelligenten System, ein Enabler für Produktivität. Wir lernen voneinander, passen uns an und schauen voraus. Unsere Kompetenzen verschmelzen und wir verbessern uns stetig.

Hier wird deutlich, dass ein guter innerer Zustand immer guten Ergebnissen vorausgeht. Auch wenn die Achsen im Neocortex liegen, ist das Fundament Limbi. Ohne das Fundament bleiben wir in Sorgen, Ängsten oder Langeweile stecken.

Widerstand als Werkzeug

Wenn wir nur an der Oberfläche bleiben oder das Äußere mit äußerlichen Mitteln steuern, nervt uns Widerstand. Er wirkt bedrohlich, besonders wenn wir in unserem Ego feststecken. Doch hier sprechen wir von Leadership. Das bedeutet, wir haben ein Innen und Außen, das wir trainieren und uns bewusst machen. Plötzlich wird Widerstand zu einem mächtigen Werkzeug.

Erinnern wir uns an zwei grundlegende Wahrheiten:

1. In komplexen Systemen, an denen Menschen beteiligt sind, müssen wir die Komplexität akzeptieren. Ein solches System kann niemals von einem einzelnen Element vollständig kontrolliert oder verstanden werden. Wir brauchen so viele Perspektiven (Informationen) wie möglich.
2. Um als System intelligent zu agieren, müssen wir die Vorstellung einer einzigen Wahrheit aufgeben. Es gibt so viele Wahrheiten, wie es Perspektiven auf das System gibt. Jede Perspektive – und damit jede Wahrheit – ist relevant.

Die Bedeutung von Komplexität ist, dass niemand das Ganze erfassen kann.

„Es gibt triviale Wahrheiten und große Wahrheiten. Das Gegenteil einer trivialen Wahrheit ist schlichtweg falsch. Das Gegenteil einer großen Wahrheit ist ebenfalls wahr.“

Niels Bohr

Widerstand kann in der Physik unterschiedliche Ursachen haben: Engpässe, Reibung, Turbulenzen, Schwerkraft, Trägheit, Viskosität. Diese Konzepte lassen sich auch auf soziale Systeme übertragen. Was bedeutet das für uns?

- ▶ **Engpässe:** In Organisationen entstehen sie häufig durch Personen. Wenn viele auf wenige warten müssen, vor allem in Hierarchien. Je höher die Ebene, desto größer der Engpass.
- ▶ **Reibung:** Das kann eine Gegenbewegung sein, interne Konflikte oder Spannungen zwischen Personen oder Gruppen. Es kann auch Reibung mit Prozessen, Zielen oder der Infrastruktur geben – alles, was den Flow stört.
- ▶ **Turbulenzen:** In sozialen Systemen bedeuten Turbulenzen häufige Wechsel, das Fehlen einer klaren Richtung oder instabile Beziehungen und Stimmungen. Alles, was Unruhe und Unsicherheit schafft.
- ▶ **Schwerkraft:** Übertragen steht das für die vertikale Struktur in einer Organisation, die mehr intern als für den Kunden arbeitet. Das führt zu Turbulenzen zwischen Menschen, die horizontal oder vertikal denken und arbeiten.
- ▶ **Trägheit:** Das ist ein innerer Zustand von Personen oder Gruppen, oft ausgelöst durch Resignation. Durch wiederholten Vertrauensbruch oder Verrat haben sie keinen Antrieb mehr. Das reicht von innerer Kündigung bis zu Sabotage.
- ▶ **Viskosität:** Sozial betrachtet verhält sich unser Limbi wie eine nicht-newtonsche Flüssigkeit – unter Druck werden wir starr. Je mehr Druck, desto größer der Widerstand. Das kann das System beschädigen.

„Widerstand bedeutet, dass ich gegen das System arbeite. Wir haben also eine Dysfunktion. Mit Druck mache ich das System nur mehr kaputt.“

Diese Formen von Widerstand entstehen meist durch untrainiertes Limbi oder schlechte Systemdesigns. Die Angst- und Schutzmechanismen des Reptilienhirns – Fight, Flight, Freeze, Fawn – erhöhen den Widerstand und senken die Produktivität. Die Art des Widerstands zeigt uns, wo das Problem liegt und wie wir es lösen können. Unser Ziel ist ein möglichst produktives System mit minimalem Widerstand.

In Management-Systemen begegnet man Widerstand oft mit **Fight** (Druck) oder **Flight** (man manipuliert Zahlen, um eine schöne Fassade zu präsentieren). Das mag kurzfristig funktionieren, zerstört aber langfristig das System.

„Easy choices, hard life. Hard choices, easy life.“

Jerzy Gregorek

Leadership-Systeme hingegen halten den unangenehmen Moment aus und suchen nach den Ursachen. Welche Art von Widerstand sehen wir? Was gefährdet unser System am meisten? Welche Kosten entstehen – nicht nur durch den Schaden, sondern auch durch den Wert, den wir verpassen, wenn wir es nicht intelligenter machen?

Innerer Pegelstand

Um den Widerstand bei Menschen besser zu verstehen, erinnern wir uns an den inneren Pegelstand oder die Balance.

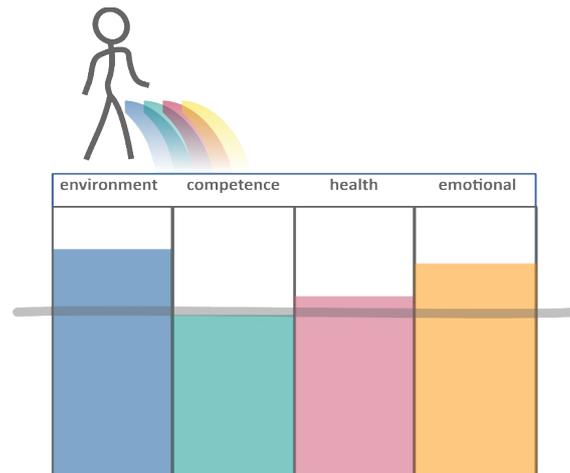


Figure 52: Balance in unserem Menschsein. Geist, Körper, Seele und unsere Umgebung. Die graue Linie zeigt den empfundenen Wert.

Wenn wir unser Menschsein auf vier Elemente herunterbrechen: Umwelt/Kontext, Kompetenz, Gesundheit und emotionaler Status, dann müssen diese Elemente im Gleichgewicht sein. Unser allgemeines Wohlbefinden hängt immer vom niedrigsten Pegelstand dieser Bereiche ab.

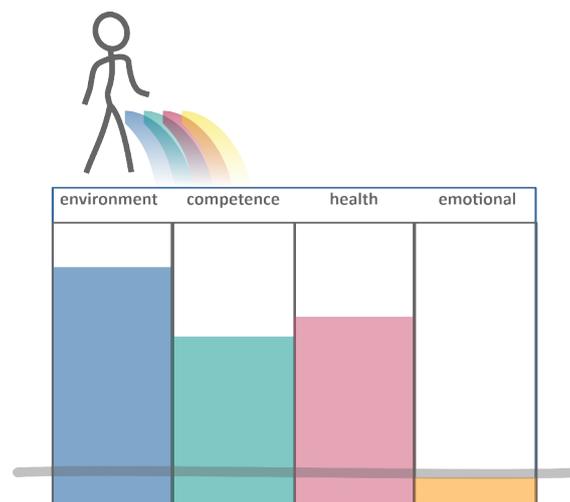


Figure 53: Es gilt der minimale Pegelstand. Die Kette reißt beim schwächsten Glied und Das Wasser fließt aus dem untersten Loch. Wir können eine Lücke eine Weile kompensieren, aber irgendwann geht unser innerer „Füllstand“ auf die Realität.

Jedes dieser Elemente kann maximal 25% zur Zufriedenheit beitragen. Vernachlässigen wir jedoch einen Bereich, dann sinkt die emotionale Zufriedenheit auf das Niveau des schwächsten Elements. Selbst wenn wir in den anderen Bereichen viel investieren, verändert das kaum unsere Wahrnehmung. Ein Beispiel: Stell dir vor, in einem Büro gibt es nie et-

was zu essen oder zu trinken. Du musst den ganzen Tag ohne auskommen und hast ständig Hunger und Durst. Auch wenn du das eine Zeitlang verstehst und kompensierst, kommt irgendwann der Moment, an dem dieser eine Aspekt deine gesamte Wahrnehmung bestimmt und alles andere in den Hintergrund rückt.

Entscheidungsfindung

Bisher haben wir Widerstand hauptsächlich als Risiko kennengelernt. Doch genau darin liegt auch ein wertvolles Werkzeug. Indem wir dem Widerstand folgen – ihn respektieren und minimieren – schaffen wir ein funktionales System. Das ist ähnlich wie beim Design von stromlinienförmigen Produkten. Im Leadership geht es darum, genau diese Effizienz zu erreichen.

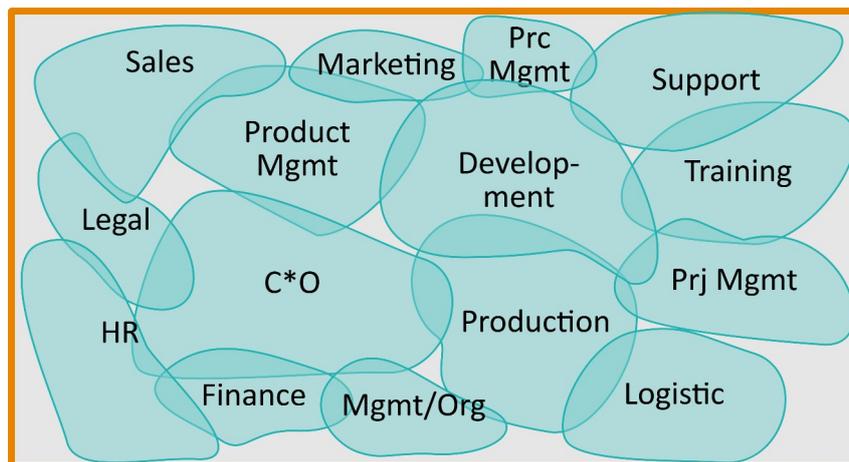


Figure 54: Beispiele welche Perspektiven es im Clockwork geben kann.

Das ist der Ansatz der „Balanced Networks“. In einem Netzwerk, das sich in der Komplexität bewegt, brauchen wir möglichst viele Perspektiven. Alle relevanten Perspektiven stammen aus unserem Scope, den die *Solutions* (siehe nächstes Kapitel) liefern. Diese Perspektiven orientieren sich am Modell der Organisation, dem sogenannten *Clockwork*. Das *Clockwork* sollte so viel wie möglich vom System abdecken. Daher ist es wichtig, dass wir an allen Stellen ein kollaboratives Mindset fördern. Keine Silos – jeder sollte an der Frage arbeiten: „Was ist das Beste für das System?“

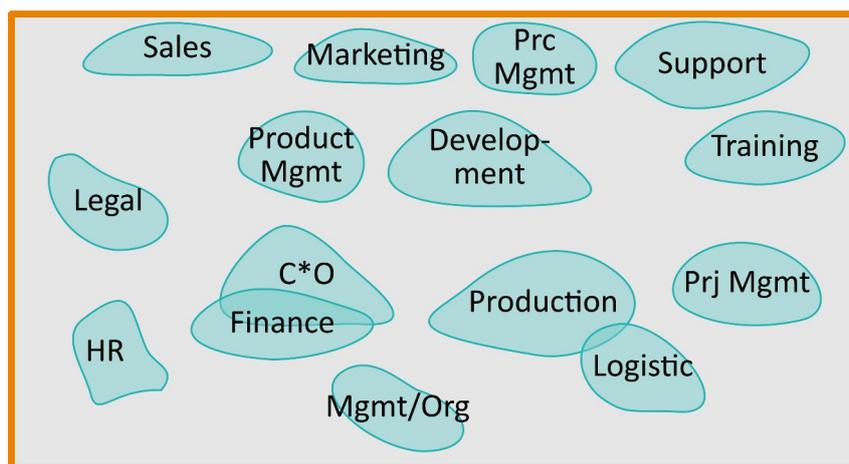


Figure 55: Die ernüchternde Realität an vielen Stellen.

Es ist die Aufgabe des Leaderships, diese überlappenden und umfassenden Perspektiven zu schaffen. Je besser das System und je klarer die Richtung, desto sicherer können wir Entscheidungen treffen. Trotzdem sollten wir auf Anzeichen von Reibung oder Turbulenzen achten.

Wir betonen das hier, weil wir sonst keine funktionalen, sondern politische Entscheidungen treffen würden, die das System nur weiter schädigen. Sind die Voraussetzungen erfüllt, wird der Rest leichter. Das *Balanced Network* ist der zentrale Mechanismus innerhalb und zwischen den *Solutions*, um intelligente (lernende, anpassende und vorausschauende) Entscheidungen zu treffen.

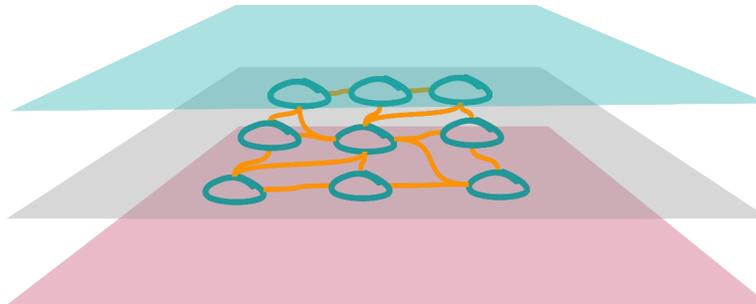


Figure 56: Modell zeigt jeden Knoten im Netzwerk. Hier neutral. Aber bei einer Veränderung kann es entweder positiv, negativ oder gleichbleiben. Generell streben intelligente Systeme eine Veränderung ins Positive (grün) an. Knoten können Milieus, Perspektiven, Kompetenzen sein.

Ein Netzwerk besteht aus Knoten und Verbindungen. Die Knoten (Personen, Teams, Perspektiven, Kompetenzen) können sich in einem positiven oder negativen Zustand befinden. Jede Entscheidung verändert den aktuellen Zustand, der immer als Option berücksichtigt werden sollte.

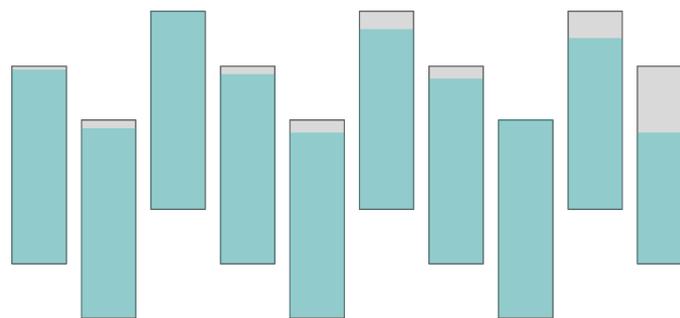


Figure 57: Das Ideal. Alles ist super!

Wie Widerstandsabfragen durchgeführt werden, behandeln wir hier nicht, da es dazu reichlich Literatur gibt. OrgIQ stellt dafür jedoch Templates bereit, insbesondere für die Schulze-Methode.

Was wir uns als Ergebnis wünschen, ist das Szenario, in dem alle glücklich und zufrieden sind. In der Realität sieht es oft anders aus, insbesondere bei politischen Entscheidungen, bei denen es meist nur wenige Gewinner gibt.

Der Vorteil von Leadership-Systemen und dem *Balanced Network* besteht darin, dass die Option mit dem geringsten Widerstand gewählt wird, wodurch wir von Anfang an eine ausgeglichene Lösung erhalten. Es kann dennoch Ausreißer geben, doch dann stellen wir die kreative Frage: „Was müsste sich ändern, damit du zufriedener bist?“ Dieser Ansatz dient als kreatives Werkzeug, um Lösungen zu verbessern.

Das Netzwerk ermöglicht sofortiges Feedback zu Seiteneffekten, und wir vermeiden spätere Nacharbeiten oder Überprüfungen. Dieser iterative Prozess wird so lange fortgesetzt, bis das Ergebnis für alle zufriedenstellend ist. Der gesamte Ansatz ist lösungsorientiert und geht davon aus, dass es immer eine noch bessere Lösung gibt, die wir noch nicht entdeckt haben.

Die Realität sieht meist anders aus. Besonders bei politischen Entscheidungen gibt es oft nur wenige Gewinner.

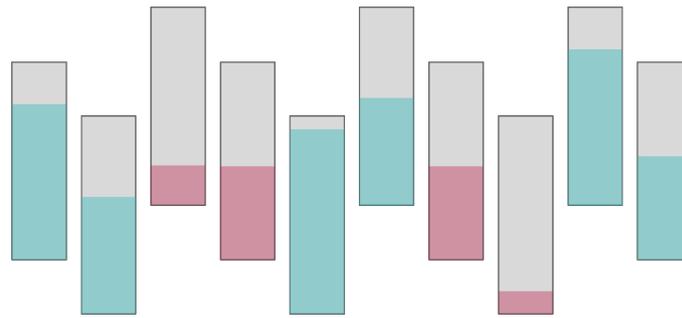


Figure 58: Traditionelle Realität. Wer die beste Politik macht, bekommt eine gute Lösung. Alle anderen müssen mit der Entscheidung leben. „Wir haben hier doch Commitment.“

Und hier kommen wir zum Vorteil der Leadership-Systeme und des *Balanced Network*. Indem die Option mit dem geringsten Widerstand gewählt wird, erhalten wir von Anfang an eine ausgewogene Lösung. Es kann natürlich Ausreißer geben, aber im Netzwerk stellen wir dann die kreative Frage: „Was müsste anders sein, damit du zufriedener bist?“ Dieser Ansatz dient als kreatives Werkzeug.

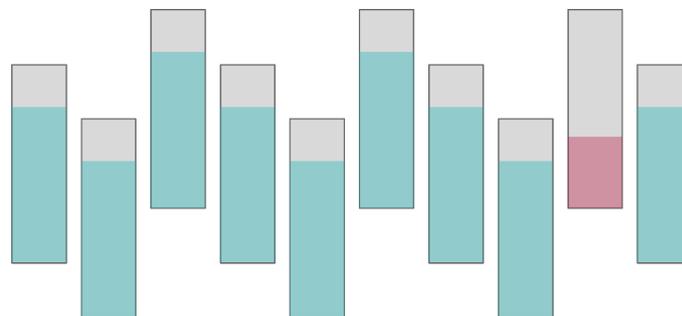


Figure 59: Die Suche nach der Option mit dem geringsten Widerstand (also welcher Lösungsansatz hat insgesamt den geringsten Widerstand und kein Veto), findet bessere Lösungen.

Wenn wir eine neue Option mit den gewünschten Änderungen einbauen, können im Netzwerk Seiteneffekte an anderer Stelle auftreten. Das sehen wir jedoch sofort, da wir uns noch in der Abstimmungsphase für ein Grob-Design befinden. Alle sind bereits involviert, und so vermeiden wir spätere Nacharbeiten und Überprüfungen.

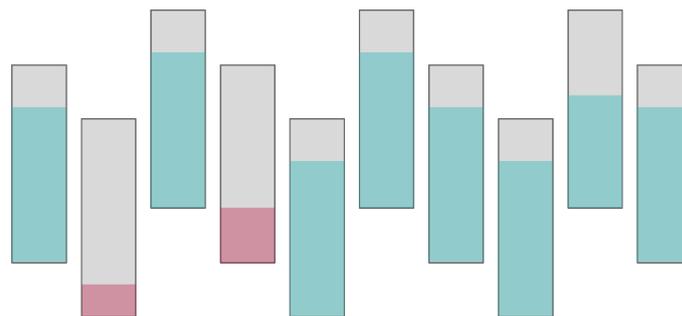


Figure 60: Die sind nicht final, sondern können weiter optimiert werden. (Warum Frage aus dem Inneren? Warum ist das nicht gut? Was bräuchtest du das?) Widerstand als kreatives Instrument; Eine Verbesserung an einer Stelle, kann andere Verschlechterungen herbeiführen. Deswegen brauchen wir das balancierte Netzwerk.

Diesen iterativen Prozess führen wir so lange durch, bis alle mit dem Ergebnis zufrieden sind. Denn das gesamte Denken ist lösungsorientiert und geht davon aus, dass es immer eine noch bessere Lösung gibt, die wir noch nicht entdeckt haben.

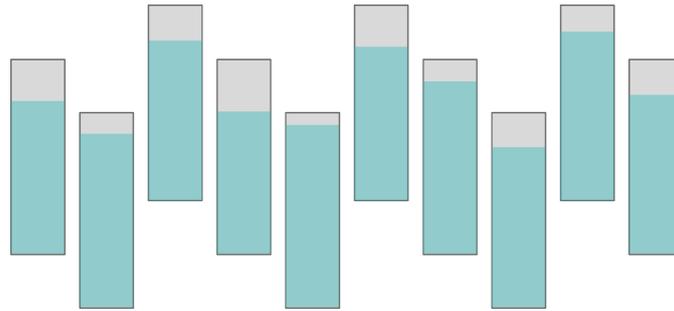


Figure 61: Das ist schon sehr nah am Ideal dran. Zumindest für eine Weile. Denn die Welt bewegt sich weiter und wir müssen die Lösungen regelmäßig neu bewerten.

Wir können bei den Iterationen jederzeit stoppen und schon mit der Umsetzung beginnen. Wie bei den Solutions laufen beide Loops gleichzeitig. Ich wende meine Solution an, aber schaue auch kontinuierlich nach Verbesserungsideen. Wo läuft mir die Realität davon?

Wie sieht das konkret aus?

Ein Team bietet seit Jahren eine Schulung an, die ein- bis zweimal pro Monat durchgeführt wird. Das Team befindet sich aktuell in der Umstellung vom Management-System auf das Leadership-System. In der Vergangenheit wurde die Schulung einfach angeordnet und nicht hinterfragt.

Nun fällt die Person, die das Training hauptsächlich durchführt, für längere Zeit aus. Da Offenheit bereits Teil der Teamkultur ist, erhalten wir eine ehrliche Antwort: Niemand möchte die Schulung übernehmen. Die Begründung ist keine Ausrede, sondern ein „Ich stehe nicht dahinter.“

Dieser Widerstand mag zunächst unangenehm wirken, und es wäre einfach, auf den Tisch zu hauen und zu sagen: „Das muss gemacht werden und fertig!“ Natürlich würde es dann gemacht – aber schlechter als zuvor. Dieser Widerstand zeigt jedoch zwei wichtige Dinge und ist daher ein Geschenk:

1. Das Team erkennt, dass die Schulung wichtig ist, aber sie soll auch gut sein und einen echten Effekt haben.
2. Inhaltlich ist die Schulung veraltet. Das darf nicht ignoriert werden.

Widerstand, selbst in Form von Resignation, enthält immer die Hoffnung! In diesem Fall zeigt er, dass wir Dinge tun, die schon lange überarbeitet oder verbessert werden sollten. Große Management-Systeme übersehen das oft, weil der Prozess vor dem Nutzen steht. Es geht um Gehorsam und gute Zahlen. Aber wenn ich das Falsche messe, werde ich letztlich blind.

Das Team macht sich nun daran, die Schulung zu aktualisieren und sie ins Hier und Jetzt zu bringen. Um Inhalte, Struktur und Methoden zu überarbeiten, wird das *Balanced Network* angewendet. Zuerst für die Gesamtarchitektur, dann entstehen *Solutions* für die einzelnen Module. In jedem Modul wird das *Balanced Network* erneut eingesetzt.

Solutions

Solutions sind ein wichtiges Kernkonzept, deshalb gibt es dazu ein eigenes WhitePaper: [WhitePaper Solution](#). *Solutions* sind ein natürliches – ein organisches – Mittel, um soziale Systeme zu strukturieren. Jedes Element darin ist fraktal aufgebaut. Das bedeutet, jedes System ist eine *Solution*. Jedes System besteht aus Systemen und dient gleichzeitig anderen Systemen.

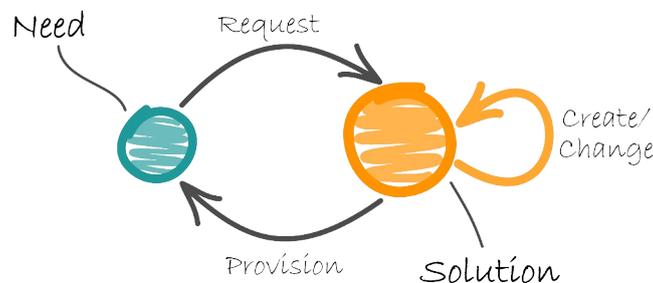


Figure 62: Die *Solution* wird angewendet um einen Bedarf zu erfüllen, aber verbessert sich fortlaufend auch selbst.

Damit habe ich meinen Kontext: Wem diene ich als *Solution* und wen brauche ich?

Intelligente Systeme sind so gestaltet, dass jedes Systemelement seinen spezifischen Kontext gut kennt und versteht. Nur so können wir sinnvoll und zielgerichtet arbeiten.



Figure 63: Jeder *Scope* besteht aus Systemen. Deren Bausteine sind Systeme der darunterliegenden Ebene.

Auch alle Schnittstellen werden klar definiert. Das Modell zur Schnittstellendefinition kann vorgegeben werden, aber die konkrete Umsetzung erfolgt vor Ort. Das ist die große Stärke dieses Ansatzes. Durch die fraktale Struktur (Eigenähnlichkeit) haben wir eine gewisse Standardisierung, was es uns ermöglicht, benötigte Informationen effizient abzufragen. Gleichzeitig vermeiden wir durch die lokale Definition den "Gießkannen-Effekt", bei dem Entscheidungen an der Realität vorbeigehen.

Die Kapselung von operativer Arbeit und Verbesserungen innerhalb der *Solution* verbindet Prozesse/Pattern und Kreativität. Bei der operativen Arbeit, also der Bereitstellung des Services oder Produkts, geht es darum, so effizient wie möglich zu sein. Hier sind oft repetitive Tätigkeiten gefragt, die optimal gestaltet und ausgeführt werden sollen. Der Vorteil: Die intelligentesten Personen zu diesem Thema befinden sich in der *Solution* und nutzen ihr Wissen und ihre Erfahrung für das Design und die Verbesserung der *Solution*. Das schafft die besten Voraussetzungen für ein brillantes Design.

Die Verantwortung für die Umsetzung des *Purpose* liegt in der *Solution*. Ebenso die Abstimmung zwischen den verschiedenen *Solutions*. Jede *Solution* agiert wie ein kleines „Unternehmen“.

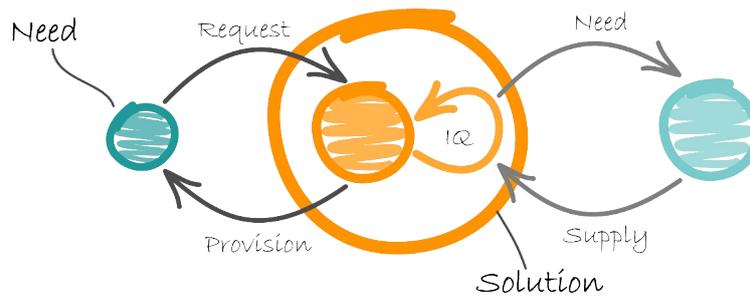


Figure 64: Der Kern der Solution kapselt die operative Arbeit und das Improvement. Dazu die Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten.

Die Metriken werden ebenfalls innerhalb der *Solution* erhoben und verfolgt: Was ist uns wichtig? Wie ist unsere Produktivität? Wo gibt es Abweichungen oder Fehler? Neben Kreativität und Innovation sollen uns auch Abweichungen dazu anregen, bessere Lösungen zu finden. Dabei steht die Zusammenarbeit der verketteten *Solutions* im Fokus: „Was ist das Beste für das System?“

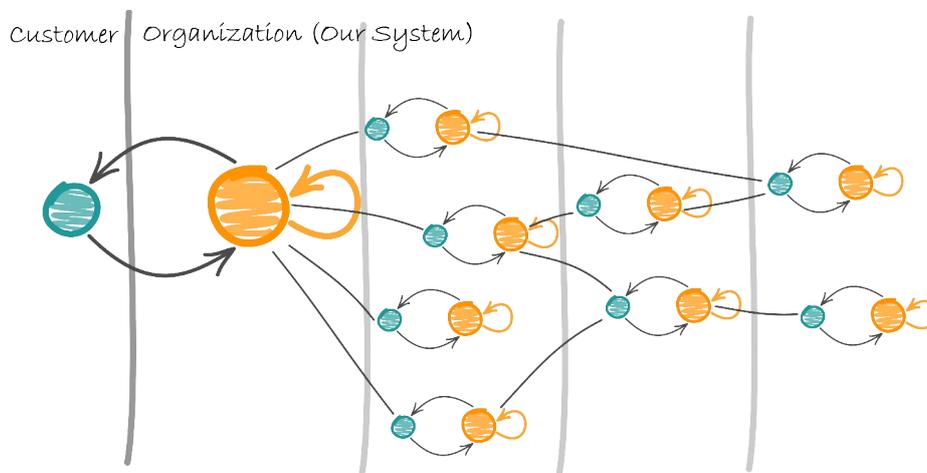


Figure 65: Verkettung von Solutions.

Ein hilfreiches Werkzeug dabei ist das 1%-Tool. Dabei nutzen wir ein Ampelsystem, um Abweichungen zu bewerten. Es orientiert sich am Pareto-Prinzip, der sogenannten 20/80-Regel. Vereinfacht gesagt: 20% der Probleme verursachen 80% des Aufwands. Wir wollen dort beginnen, wo der höchste Nutzen oder die größte Einsparung entsteht. Für die Ampel betrachten wir das schlechteste 1% der Abweichungen, das wir rot markieren. Die nächsten 20% sind gelb, der Rest ist grün.

Dieses Prinzip gilt natürlich nicht nur für negative Abweichungen, sondern auch für besonders positive. Wo können wir lernen und besser werden?

Wenn wir Metriken erheben, sollten wir entlang der gesamten Verteilung (meist eine Normalverteilung) lernen. Die extremen 1% – sowohl die besten als auch die schlechtesten – sind die Bereiche, in denen wir am meisten lernen können.

Es gibt kein absolutes Richtig oder Falsch in den Modellen. Wenn wir jedoch auf den aktuellen Zustand der Organisation zugreifen können, haben wir die Möglichkeit, zu lernen und zu steuern. Wir können sehen, wie weit eine *Solution* vom Kunden (Wertschöpfung) entfernt ist (Leadership sollte immer die letzte Instanz sein). Wie tief sollte der *Solution*-Baum gehen (ab wann drehen wir uns nur noch im Kreis)? Wie finden wir Duplikate oder unnötige Konkurrenz unter den *Solutions*?

Unser Ziel ist, keine unnützen Tätigkeiten fortzuführen, nur weil wir uns daran gewöhnt haben, und sicherzustellen, dass nichts Notwendiges vernachlässigt wird, nur weil es etwas Spannenderes gibt. Diese Probleme sind in traditionellen Organisationen weit verbreitet, doch hier haben wir die Werkzeuge, um sie zu vermeiden.

Organisations-Architektur: Werte & Strukturen

In einem Leadership-System müssen wir „Master of Limbi“ sein, das haben wir verstanden. Aber praktisch brauchen wir auch Fähigkeiten und ein paar Modelle. Das ist jetzt das Handwerkzeug des *Clockwork*.

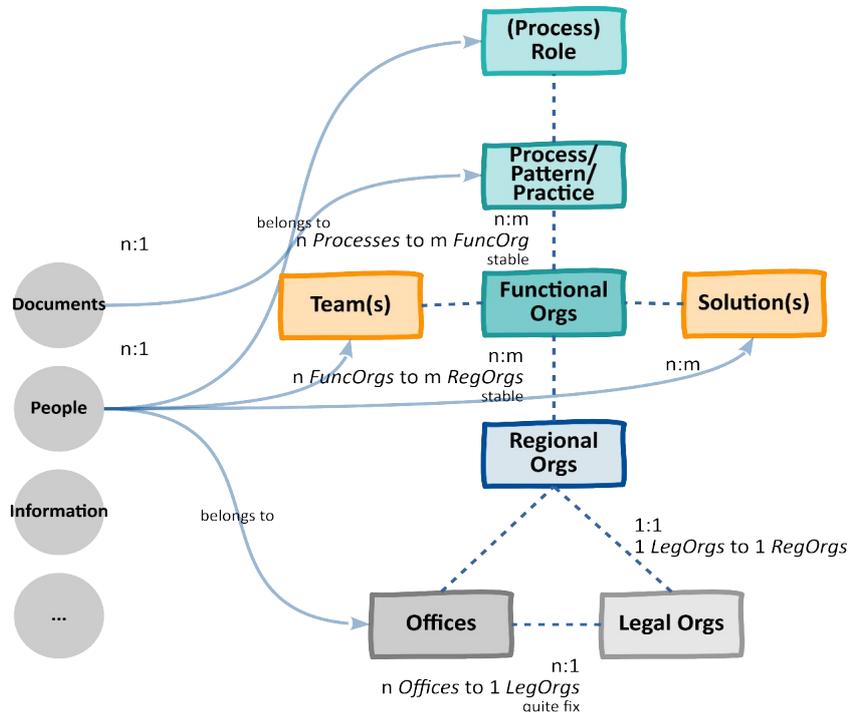


Figure 66: Grundelemente von Organisationen.

Wir benötigen einige grundlegende Modelle. Das erste sind die Architektur-Elemente einer Organisation. Welche verschiedenen Perspektiven kann ich auf die Organisation einnehmen? In kleinen Organisationen fällt alles zusammen, aber mit zunehmendem Wachstum werden diese Elemente notwendig, um die vielen Informationen effizient zu steuern.

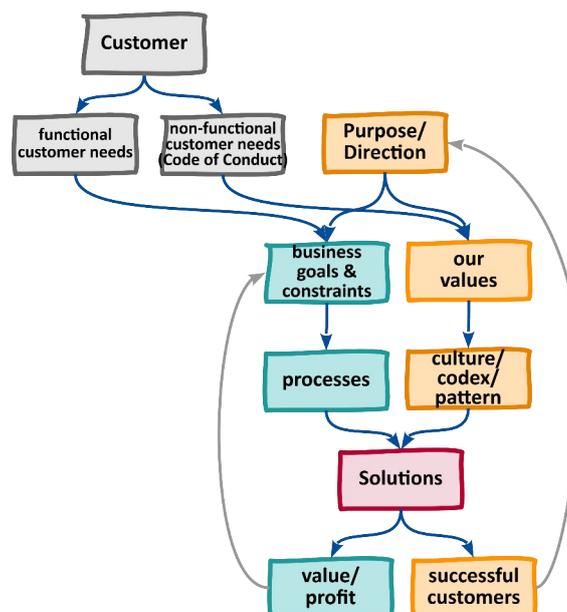


Figure 67: Steuerungsarchitektur einer Organisation mit Kunden und deren Anforderungen.

Das *Clockwork* ist der Rahmen für *Purpose* und Geschichten. Deshalb brauchen wir die richtigen Perspektiven, um Klarheit zu schaffen, was wo gilt. Auch wenn wir für die Kommunikation das *Network* nutzen, benötigen wir eine klare Struktur, um für Übersicht zu sorgen.

Folgende grundlegende Sichtweisen haben sich bewährt: inhaltlich, geografisch, rechtlich und ablauforientiert. Mit diesen Grundelementen kann ich wahrscheinlich jede Information gezielt steuern. Das Modell kann natürlich erweitert werden, wenn es nötig ist.

Das nächste Architektur-Element spiegelt die innere Struktur wider – eine Erweiterung des *Solution*-Modells, da wir hier die internen Steuerungselemente einbeziehen. Wir sehen zwei Steuerungsstränge, die in der *Solution* zusammenlaufen: Neocortex und Limbi. Beide müssen abgestimmt sein, es soll keinen weiteren internen Konflikt geben.

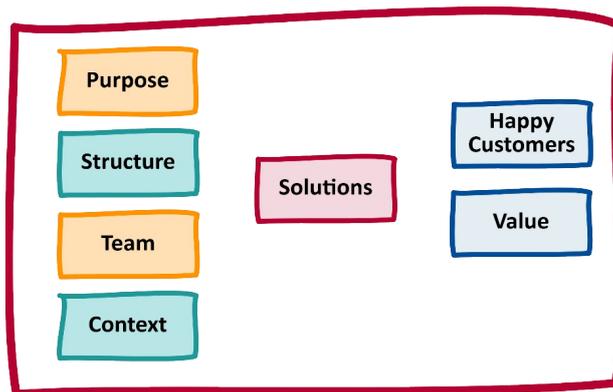


Figure 68: Die abstrakte „Marketingsicht“ der Gesamtsteuerung einer Organisation.

Diese Sicht bildet das Grundmodell für den Aufbau der internen Elemente. Hier kommt vor allem noch der Kontext ins Spiel. Auf der linken Seite sehen wir unseren Gestaltungsbereich, die Umsetzung erfolgt in den *Solutions*, auf der rechten Seite die Ergebnisse. Dieses Modell ist minimal und soll den Fokus auf die wichtigsten Punkte lenken.

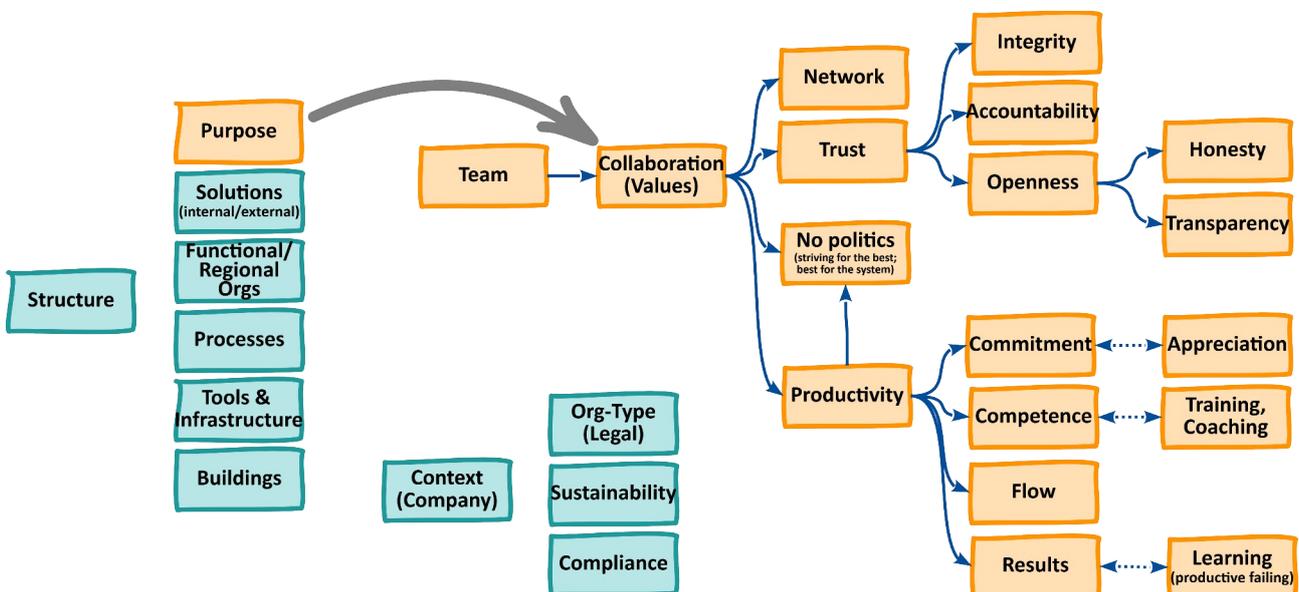


Figure 69: Die Verfeinerung der Elemente und vor allem der Werte. Hier ein generisches Template.

Bei den Werten geht es darum, dass sie dann gelebt werden, wenn es darauf ankommt. Sie müssen kommuniziert, trainiert und immer wieder überprüft werden. Jede Abweichung sollte angemerkt werden.

Der Schutz der Werte hat höchste Priorität im Leadership. Sie müssen vor allem geschützt werden, im Zweifelsfall auch vor dir selbst.

Deshalb haben wir in unserem Modell alles um den zentralen Aspekt der *Collaboration* gruppiert. Alles dient der Zusammenarbeit und kommt aus diesem zentralen Aspekt (das passt gut zu OrgIQ, ist aber nur ein Beispiel).

In einem Leadership-System finden sich einige der gezeigten Elemente wieder. Es geht jedoch darum, Beispiele zu geben und den *Clockwork*-Aspekt nicht zu vergessen. Diese Arbeit muss beim Aufbau des Systems einmalig geleistet werden. Nach der Erprobung wird die Grundarchitektur jedoch stabil sein und kann wiederverwendet werden. Wenn ich eine funktionierende Architektur habe, kann sie als Vorlage für neue Systeme dienen, die man baut.

Ein cleverer Ansatz – wie bei den *Solutions* – ist es, die Architektur aus der Organisation selbst zu gewinnen. Es sollte eine Vorgabe geben, aber die tatsächliche Umsetzung kann leicht aus der Organisation abgefragt werden, um zu überprüfen, wie nahe die reale Organisation noch am Design ist.

Auch die „weichen“ Elemente wie *Purpose* und *Values* müssen genauso abfragbar sein wie die physischen Elemente.

Purpose

Auch wenn *Purpose* das zentrale Element von Leadership ist, müssen wir jetzt nicht mehr viel dazu sagen. Ihr seid mittlerweile Limbi- und Leadership-Experten.

Erziehung

Fangen wir mit dem Thema Erziehung an. Erstaunlich oft höre ich im Zusammenhang mit Leadership Erziehungs-Metaphern. Sogar von Menschen, die ich wirklich bewundere. Diese Metaphern sind aber meist ein Zeichen für einen dysfunktionalen Kontext.

Trotzdem können wir daraus etwas lernen – und es hat sogar eine tiefere Bedeutung. Also, lasst uns eintauchen.

Keine Entmündigung

Aber Erziehung und Familie sind doch was Schönes, oder?

Ja, aber auch nein. Familie sollte etwas Schönes sein, doch die Mehrheit der Familien bewegt sich in einem dysfunktionalen Raum. Oft – spätestens ab der Schule – werden Kinder nach Leistungskennzahlen beurteilt. Schnell richten sich dann Denken, Handeln und Kommunikation auf diese Performance-Metriken aus. Die Kinder werden zu kleinen Maschinen.

Wenn wir nur von außen erziehen, dressieren wir die Kinder in bestimmte Rollen. Das ist alles nur oberflächlich und führt dazu, dass sie sich selbst verlieren. Sie tun es aus Angst vor Ablehnung und geben sich selbst auf, um dazuzugehören.

Deshalb gibt es Generationen von Menschen, die bedingungslose Liebe, Annahme und wahre Zugehörigkeit nie erfahren haben. Schon mit drei oder vier Jahren beginnen sie, Rollen zu spielen und kennen nichts anderes. Sie wissen gar nicht, dass es auch anders sein könnte.

Das ist die sogenannte „Fawn“-Reaktion.

Auch das Schnuller-Beispiel haben wir uns angesehen. Es zeigt, wie früh – lange vor der Schule – wir Erziehung unbewusst in eine Richtung lenken, die eher einer Dressur ähnelt. Wir steuern die Kinder nach unseren Bedürfnissen, nicht nach ihren. Das ist selten böse gemeint. Wir wiederholen einfach die Erziehungsprogramme, die wir selbst erlebt haben – von unserem Außen ins Außen des Kindes.

Dieses verkorkste Bild von Erziehung nehmen wir dann auch in andere Lebensbereiche mit. Der Kern des Schnuller-Beispiels und der Performance-Metriken ist eine Entmündigung: Ich bestimme, was dein Wert ist. Ich entscheide, was gut für dich ist und was du tun sollst. Erinnern wir uns: Steuerung von außen durch das Außen.

In Leadership und in funktionalen Systemen gibt es keinen Platz für Entmündigung. Aus dem Limbi-Kapitel wissen wir bereits, dass Entmündigung (also Fremdbestimmung) eine Primärbestrafung für Limbi ist – und eine Verletzung der Grundbedürfnisse.

In der Praxis begegnen wir vielen Ausreden und Begründungen für dieses Verhalten. Meistens geht es um die bewusste Zurückhaltung von Informationen, um ein Machtgefälle aufrechtzuerhalten. Dieses Thema sprechen sowohl Steve Jobs als auch Jensen Huang in Interviews an. Doch wissen wir von Steve Jobs, dass er nicht immer das gelebt hat, was er gesagt hat. Das liegt mehr am System als an der Person. Wir alle passen uns an unseren Kontext an. Deshalb steht das System im Fokus.

Wenn wir ein Leadership-Mindset entwickelt haben, behandeln wir keinen Erwachsenen mehr wie ein Kind – und selbst Kinder nicht mehr wie „Kinder“, sondern wie vollwertige Menschen.

Psychologische Sicherheit

Das ist der Raum, in dem psychologische Sicherheit entsteht. Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit sind:

- ▶ **Stufe 1 – Die Sicherheit, zu sein:** Ich darf mich so zeigen, wie ich bin. Das bedeutet nicht, dass ich nicht lernen soll, aber ich muss keine Rolle spielen.
- ▶ **Stufe 2 – Die Sicherheit, zu lernen:** Ich darf ausprobieren und Fehler machen. Es geht nicht um mutwillige Zerstörung, sondern um das Erkunden von Neuem. Fehler sind wertvoll, auch für die persönliche Entwicklung. Ich brau-

che die Freiheit, Fehler zu machen – und die Freiheit, die Verantwortung dafür zu übernehmen und das, was ich kaputt gemacht habe, zu reparieren.

- ▶ **Stufe 3 – Die Sicherheit, beizutragen:** Was ich schaffe, wird gesehen und anerkannt. Es wird mir zugeschrieben und nicht gegen mich verwendet.
- ▶ **Stufe 4 – Die Sicherheit, zu hinterfragen:** Wenn ich Fehler im System sehe oder Abweichungen zwischen Worten und Taten erkenne, darf ich das ansprechen. Ich darf das System hinterfragen und verbessern.

Interessant ist, dass nur die erste Stufe ein persönliches Thema ist. Die anderen drei Stufen betreffen den Umgang mit Kreativität und Innovation. Ist das System durchlässig für Kreativität? Anders ausgedrückt: Ist das System intelligent?

Wir sehen wieder: Nur psychologisch und emotional sichere Systeme sind wirklich intelligent.

Gerade die letzte Stufe fällt uns als Eltern oft schwer. Nur wenige lassen sich von ihren Kindern oder Teenagern korrigieren – genau dann, wenn es darauf ankommt.

Das Ziel von Erziehung – Push oder Pull?

Alles wird einfacher, wenn wir ein klares Bild vom Ziel der Erziehung haben. Dabei ist es wichtig, dass dieses Bild nicht nur unser bewusstes, sondern auch unser unbewusstes Ziel widerspiegelt. Das ist nicht leicht, aber die Grundlagen dafür kennen wir bereits aus dem Limbi-Kapitel, also vertiefen wir das an dieser Stelle nicht weiter.

Was ist also der Zweck der Erziehung? Natürlich die Entwicklung zu einem selbstständigen und erfüllten Leben. Das Kind soll sich selbst entdecken – „Was macht mich einzigartig?“ – und diese Einzigartigkeit entwickeln. Als eigenständiger Mensch soll es in Verbindung mit anderen durchs Leben gehen. Weder völlig abhängig noch unabhängig, sondern sozial eingebunden. Stephen Covey spricht in seinen „7 Habits“ von „Interdependenz“, also gegenseitiger Verbundenheit.

Wenn die Frage gestellt wird: „Babysitter oder Boss?“ oder wir zwischen Push- und Pull-Ansätzen schwanken, können wir jetzt erkennen, dass beides falsch ist.

Was steckt hinter dem Push-Mindset? „Ich sage dir, was du tun sollst, weil du dumm bist.“ Selbst wenn ich dich nicht für dumm halte, maße ich mir an, über dich zu urteilen. Das ist moralisch fragwürdig und aus Limbi-Sicht dumm.

Dieser Gedanke stammt aus früheren Zeiten, als nur wenige Menschen lesen, schreiben und denken konnten und den weniger Gebildeten einfach Befehle erteilt wurden. Bauernaufstände zeigen aber, dass dieses Bild aus einer feudalen Perspektive stammt. Wissensvorsprung war gleichbedeutend mit Macht.

Seitdem es „Knowledge Worker“ und „Creative Worker“ gibt, hat sich das gewandelt. Diese Arbeiter besitzen den technischen Wissensvorsprung. Dennoch basiert Macht weiterhin auf Wissensvorsprung, aber heute geht es eher um Politik und die Durchlässigkeit von Machtstrukturen.

Der Pull-Ansatz von Management 3.0 ist anders: „Ich gehe voran und die anderen folgen mir.“ Das klingt zwar besser, aber das Bild vom Hirten und seinen Schafen hat auch seine Schwächen. Es ist immer noch das falsche Denken, weil wir uns dabei als Teil eines Systems sehen, das permanent besteht. Der große Fehler: Das gilt für Eltern, Coaches, Therapeuten und Führungskräfte. Wir begleiten ein System nur für eine gewisse Zeit in die Unabhängigkeit. Wir sprechen also von zwei Systemen, wobei das Eltern-System zeitlich begrenzt ist und endet, wenn die Aufgabe erfüllt ist. Das System des Kindes bleibt jedoch lebenslang bestehen.

Für Kinder bedeutet das konkret: Von 0 bis 7 Jahren sind wir wirklich als Eltern da. Es ist die Zeit der Fürsorge (nicht der Bevormundung!) und der Lenkung. Lenkung im Sinne von Ausrichtung. In dieser Phase statten wir das Kind mit Werten aus und geben ihm eine Richtung vor. Dabei trainieren wir gemeinsam, indem wir Vorbilder sind, denen das Kind nachempfiehlt.

In dieser Haltung werden wir von unseren Kindern nie emotionale Regulierung fordern, wenn wir sie selbst nicht vorleben. Wir lenken nicht das Äußere des Kindes, sondern füllen sein Inneres, sodass es sich im Außen zeigt – ein Spiegelbild von uns. Das ist die erste Stufe der Führung.

Es geht also nicht um Kontrolle, sondern um Orientierung. Nicht um das Äußere, sondern um das Innere.

Von 7 bis 12 Jahren beginnen wir, die Beziehung zum Kind aufzubauen. Wir wechseln die Rolle, weil die wesentlichen Grundlagen bereits verankert sind. Ab 12 Jahren lassen wir schließlich los. Danach muss die Beziehung wieder zurückkehren.

Kontrolle ist eine teure Illusion. Jeder Mensch hat seine eigene Wahrnehmung, und egal wie nah wir einander sind, wir werden nie genau wissen, was unser Kind erlebt. Mit Kontrolle wissen wir noch weniger und verlieren den Bezug zum Kind.

Wenn ich durch Kontrolle den Kontakt verliere, lebe ich in einer einsamen Illusion. Ich kann einen Menschen – ein komplexes System – nicht vollständig kontrollieren. Wenn ich das versuche, sehe ich das Kind als Roboter oder Haustier. Das ist sowohl für Eltern als auch für das Kind schade.

Leadership ist weder Push noch Pull. Es ist ein „Pull’n’Release“. Ich baue ein System auf und von Anfang an warte ich auf den Moment, es loszulassen. Das System soll selbstständig funktionieren. Ein gutes Bild dafür ist ein Segelflugzeug: Zuerst brauchen wir die Winde, um das Flugzeug zu beschleunigen und in die Luft zu bringen. Dann aber muss die Winde ausgeklinkt werden. Wenn das nicht passiert, wird der Antrieb zur Bremse, und das Flugzeug stürzt ab. Der Moment des Loslassens kommt immer früher, als wir denken.

Und wer sich noch an die Einleitung erinnert: Wenn ich Erwachsene (alle über 12 Jahre) wie Kinder (0-7 Jahre) behandle, läuft etwas gewaltig schief. Auch wenn ich in meinem Kopf ein Gefälle durch Informationsrückhalt erzeuge, ist das dysfunktional. Denn unter Erwachsenen begegnen wir uns auf Augenhöhe und wissen, dass jede Perspektive eine Bereicherung ist.

Wenn wir Erziehung jedoch als „die Befähigung eines Systems zur Selbstständigkeit“ verstehen, dann ist es eine gute Metapher.

Generationen

Das ist nur ein kleiner Nebengedanke, der uns das Leben in Leadership-Systemen erleichtert und auch das Thema Generationen erklärt: Generationen haben einen anderen Kontext (siehe [Die Erfolgs-Falle](#)) und andere Erziehungsstile sowie Weltbilder.

Der Erziehungsstil geht dem passenden Führungsstil etwa 20 Jahre voraus. Beide müssen zueinander passen. Wir können also früh erkennen, was auf uns zukommt. Jede Generation hat unterschiedliche Weltbilder und Glaubenssätze mitbekommen, und deshalb müssen wir sie dort abholen, wo sie stehen. Wir sollten die Weltbilder verstehen und ihnen durch eine klare Richtung eine neue Perspektive geben. Ein echter *Purpose* und das Training der DSS (Deep Soft Skills) hilft allen – aber die Startpunkte sind unterschiedlich. Die neuen Generationen werden vermutlich leichter mit dem Limbi umgehen können. Dennoch leiden sie oft unter Leere und Orientierungslosigkeit. Denn „Wohlfühlen“ allein ist kein Lebensziel.

Wenn wir den nächsten Erziehungsstil überlegen, sollten wir die langfristigen Konsequenzen für das Leben der neuen Generation im Blick behalten.

Law of Best Intention

Das *Law of Best Intention* kommt hier recht spät, ist aber ein absoluter Game-Changer. Es basiert auf der Idee aus dem Buch *Toxic Charity*.

Wenn man das Grundprinzip betrachtet, wird schnell klar: Es ist universell anwendbar, egal ob es um Anleitung, Unterstützung oder Hilfe geht.

Hilfe kann schaden, auch wenn sie gut gemeint ist. Sie kann Abhängigkeit statt Dankbarkeit erzeugen. Systeme durchlaufen fünf Stufen, wenn sie Hilfe erhalten: **Dankbarkeit, Vorfreude, Erwartung, Anspruch, Abhängigkeit.**

Systemische Hilfe fragt immer, was das Beste für das System ist – und lässt rechtzeitig los. Am besten nach der Stufe der Dankbarkeit. Loslassen in die begleitete Verantwortung. Für alle in Coaching, Führung und Therapie gilt daher: **Pull’n’Release.**

Wenn jemand nicht loslassen kann, geht es oft mehr um das eigene Ego als um den anderen. Dann ist es keine echte Hilfe mehr, sondern es geht darum, die eigene Bedeutung zu erhöhen, indem man den anderen in Abhängigkeit hält.

Dieses Prinzip lässt sich leicht auf „Beziehungsstufen“ übertragen, wenn man aus einer Verletzung heraus handelt:

- ▶ Dankbarkeit
- ▶ Sicherheit
- ▶ Erwartung (ab hier wird es unglücklich)
- ▶ Anspruch
- ▶ Abhängigkeit

Wenn ich jemandem, der verletzt ist, wertschätzend begegne, kann Dankbarkeit entstehen – und das ist gut. Begegne ich demselben Schmerz noch einmal, kann Sicherheit entstehen. Aber wenn ich immer wieder auf die gleichen Trigger reagiere, halte ich die Person im Schmerz fest. Erwartung entsteht, gefolgt vom Anspruch, dass ich die Verantwortung für die emotionale Regulierung übernehme.

Das ist der Hintergrund von Limbi: Nach einer Verletzung brauchen wir positive Erfahrungen. Wir brauchen ein Vorbild. Danach ist es jedoch entscheidend, das Verhalten selbst zu üben. Ich habe den Skill gesehen, verstanden, wie er funktioniert, und jetzt bin ich dran, ihn zu erlernen. Das ist meine Verantwortung.

Hier trennt sich der Weg zur Selbstständigkeit. Verpasse ich diesen Punkt, übernehme ich die Aufgabe der anderen Person. Ich outsource quasi deren emotionale Selbststeuerung (Teil der DSS). Das ist Externalisierung – und führt zu Abhängigkeit.

Ähnlich wie Eltern müssen wir klar den Fokus auf Selbstständigkeit und Unabhängigkeit legen. Zu oft verwechseln wir in Beziehungen Abhängigkeit mit Bindung. Doch das ist das Gegenteil. Wenn ich aus meinem Ego heraus handle, binde ich die Menschen an mich und werde zur Bremse. Ich genieße es, Teil der Externalisierung zu sein, weil ich dann wichtig bin.

Echte Beziehungen beflügeln beide Seiten und lassen Freiheit zu. Aus Freiheit entsteht Bindung und Hingabe. Wahre Hingabe kann ich nur dann leben, wenn ich völlige Freiheit habe – so wie bei allen Geschenken.

Richtung aus *Purpose*

Jetzt kommen wir zum Kern von Leadership, auch wenn wir es schon hundert Mal gehört haben: Ich muss eine innere Richtung haben, um anderen Orientierung geben zu können.

Purpose ist der Effekt auf das nächstgrößere System außerhalb meines eigenen. *Purpose* wirkt auf Neocortex und Limbi – also auf unser Denken und unsere Emotionen. Es ist mehr als eine Vision; es hat auch eine emotionale Dimension, einen tieferen Sinn.

Deshalb ist *Purpose* immer mit Werten und Geschichten verbunden.

Im Prinzip ist *Purpose* das „Why“ von Simon Sinek. Es gibt also bereits genug Material zu diesem Thema.

Purpose selbst ist wie unser Weltbild (siehe die 8-Schichten-Theorie). Die Werte sind die Glaubenssätze, die den *Purpose* tragen und schützen. Geschichten helfen uns zu verstehen und zu fühlen, wie wir diesen *Purpose* leben. Sie erinnern uns gegenseitig daran, worauf es ankommt.

Der *Purpose* sollte so einfach wie möglich sein, aber trotzdem so klar, dass wir zufrieden sind, wenn das System genau diesen *Purpose* erfüllt.

Das ist auch das Kriterium, an dem sich entscheidet, welche Organisationen diesen Ansatz annehmen und welche ihn ablehnen. Viele Organisationen – nicht nur Unternehmen – wären gar nicht in der Lage, einen klaren *Purpose* zu formulieren, ohne vor Scham im Boden zu versinken. Was sie wirklich wollen, würden sie nie aufschreiben. Wenn man den *Purpose* längst verloren hat, Kunden nur noch als Geldquelle sieht und sie manipuliert, weil man weiß, dass man schon vor langer Zeit jeden Wert verloren hat, dann ist es schwer, das ehrlich in einen *Purpose* zu gießen.

Leadership-Systeme handeln ethisch und moralisch. Sie würden die Welt verändern. Viele Produkte und Dienstleistungen gäbe es nicht. Leadership-Systeme begrenzen Wachstum auf natürliche Weise – gesunde Zellen sind schließlich kein Tumor. Doch viele Organisationen sind noch nicht so weit, sich als Tumor in ihrem System zu erkennen.

Das erinnert wieder an den Feudalismus.

Aber es gibt auch viele Organisationen, die hungrig nach einem anderen, besseren Weg sind. Organisationen, die echten Wert stiften wollen. Organisationen, die sich daran erinnern, warum sie überhaupt gegründet wurden. Sie wollen gesund, schnell und produktiv sein. Sie wollen intelligent sein – für sich selbst und die Welt.

Leadership ist Systembau

Wir greifen hier nochmal den Gedanken aus der Erziehung auf. Aus unserer Sicht ist das der Punkt, an dem OrgIQ weiterdenkt – intelligenter ist – als andere Ansätze. Wenn wir diese Prämissen konsequent zu Ende denken, geht es bei Leadership darum, ein funktionierendes und robustes System zu erschaffen.

Wir sind also die Systembauer oder Organisations-Designer, die sich um *Purpose*, Stoffwechsel, Regulierung, Korrektur und Grenzen kümmern. Wir bauen das System, begleiten es eine Weile, aber dann lassen wir es seine Aufgabe erledigen. Das ist ein radikal anderes Bild von Leadership. Wenn wir das Bild der Eltern heranziehen, sehen wir, dass viele Probleme in Familien mit Teenagern daherkommen, dass Systeme, die eigentlich losgelassen werden sollten, weiterhin kontrolliert werden. Wir meinen es gut, verletzen dabei aber das Law of Best Intention.

Wenn wir uns zu stark in den laufenden Betrieb eines Systems einmischen, werden wir zum Bremsklotz.

Hier ein paar Bilder, wie das in der physischen Welt aussehen würde:

Auto: Ein Entwickler schaut alle 5 Kilometer mal „rein“.

Fußball: Der Trainer läuft neben den Spielern her und sagt ihnen ständig, was sie tun sollen – oder tut es gleich selbst.

Flugzeug: Alle 500 Kilometer muss das Flugzeug „langsam“ machen oder anhalten, um zu checken, ob alles richtig läuft. Das führt zu einem Strömungsabriss und Absturz.

Interaktionen mit dem laufenden System stören es, bremsen es oder zerstören es sogar. Faktisch werden die Systeme dadurch unbrauchbar. Und wenn solche Eingriffe nötig sind, dann ist bei der Entwicklung des Systems etwas grundsätzlich schiefgelaufen.

Grundlagen von Systemen

Natürlich wissen wir, dass alle Organisationen auch Systeme sind. Aber was können wir daraus für Leadership lernen? Schauen wir uns kurz an, was Systeme überhaupt sind:

„Ein System ist ein Komplex von Elementen, die in Wechselbeziehungen stehen.“

Karl Ludwig von Bertalanffy

Ein System besteht also aus einer minimalen Anzahl von Eigenschaften, die wir auch von lebenden Systemen kennen:

- ▶ **Purpose:** Der Grund, warum es das System gibt. In der Natur ist das in der Regel der Erhalt der Art, aber es geht eigentlich um die Erhaltung des Gleichgewichts im größeren System.

Beispiel: Gras muss wachsen, damit Schafe fressen können. Schafe düngen und verbreiten Samen, was Moskitos ernährt, die wiederum Futter für Vögel sind. Wir haben hier also ein komplexes System von Systemen, die sich in einem balancierten Wechselspiel gegenseitig brauchen. Jedes einzelne System, aber auch das Zusammenspiel der Systeme, ist selbstregulierend. Sie reagieren auf den Bedarf und passen sich an. Das ist das Ideal von Leadership – Systeme, die so gut funktionieren, dass ich nichts mehr tun muss.

- ▶ **Stoffwechsel (In- und Output):** Das beinhaltet die Verarbeitung von Input zu Output und die interne Regulierung.
- ▶ **Grenzen (Scope):** Jedes System besteht aus kleineren Systemen. Der Scope definiert, wo die Grenzen des Systems liegen.
- ▶ **Innere Struktur:** Elemente und die Beziehungen zwischen diesen Elementen bilden die Struktur.

Intelligente Systeme regulieren sich so, dass sie lernen, sich anpassen und vorausdenken, um optimal zu funktionieren und ihren Zweck zu erfüllen.

Wenn wir an einfache Systeme denken, wie ein Auto oder ein Softwareprodukt, dann wird so ein System erstellt, in seine Umgebung integriert und erfüllt seine Aufgabe. Ein Auto fährt und fährt. Klar, man muss tanken oder laden. Hin und wieder gibt es einen Check oder man füllt andere „Inputs“ auf. Teile des Systems können auch mal ausgetauscht werden müssen.

Aber im Grunde funktioniert das System von selbst. Es ist selbststeuernd und selbstkorrigierend. Ich muss nicht ständig von außen eingreifen. Fehlerhafte Zustände werden erkannt und entweder korrigiert oder Gegenmaßnahmen angezeigt.

Diese Beispiele beschreiben einfache Systeme. Sie sind einfach, weil sie kompliziert sind. „Kompliziert“ bedeutet, dass ich den Zustand des Systems vorhersagen und beschreiben kann.

Das Gegenstück sind komplexe Systeme. Sie bestehen aus einem regelbasierten Zusammenspiel von Komponenten oder Subsystemen. Diese Komponenten können zwar klein sein, haben aber oft eine eigene Komplexität. Ein gutes Beispiel ist ein Glas Wasser.

Das mag trivial erscheinen, aber eine genaue Beschreibung, welches Wassermolekül sich wo befindet, ist unmöglich. Auch für die Moleküle selbst ist ihr Zustand nicht genau bestimmbar, wie die Heisenbergsche Unschärferelation zeigt.

Aber auch wenn wir den genauen inneren Zustand des Systems nicht beschreiben und vorhersagen können, spielt das in der Funktionalität keine Rolle. Wir können das Wasser trotzdem trinken und unseren Durst stillen. Auch wenn wir nicht genau wissen, was im Detail im System passiert, vertrauen wir darauf, weil wir sowohl das Wasser als auch unseren Körper kennen und wissen, dass es funktioniert.

Grundvertrauen in Systeme(n)

Trotz der Komplexität haben wir also ein Grundvertrauen in Systeme und deren Zusammenspiel.

Komplexität ist ein Thema, mit dem sich Organisationen immer mehr auseinandersetzen müssen. Es wird oft über die externe Komplexität gesprochen, der sich Organisationen stellen müssen. (Siehe auch [Die Kraft der Komplexität](#), wo wir das bereits besprochen haben.)

Und hier kommt das erste Geschenk der Natur ins Spiel: Wir Menschen sind wie Wassermoleküle – uns wohnt eine gewisse Komplexität inne.

Unsere Interaktionen sind als innerer Zustand des Systems nicht vollständig zu beschreiben oder vorherzusagen. Ein Fußballspiel ist ein gutes Beispiel: Die Anzahl der Elemente ist überschaubar, ebenso die Menge der Regeln. Da es sich um ein selbstregulierendes System handelt, können wir sagen, dass es immer in einem gültigen Zustand ist, da ungültige Zustände erkannt und korrigiert werden. Trotzdem lässt sich der Zustand des Systems nicht einmal eine Sekunde im Voraus exakt vorhersagen.

Aber das ist nicht schlimm, denn wir wissen, dass es funktioniert.

Aus der Kybernetik wissen wir, dass die innere Komplexität eines Systems der äußeren Komplexität entsprechen muss, um effektiv zu funktionieren. Je größer also die äußere Komplexität ist, desto größer sollte die innere Komplexität unserer Organisation sein. Es geht darum, die innere Komplexität zu maximieren. Wichtig dabei ist, dass das System ein klares Ziel sowie Mechanismen zur Regulierung und Korrektur hat.

Wir müssen nicht jeden inneren Zustand kennen oder erfassen können, solange wir dem System und seinem Zusammenspiel vertrauen.

Als Gründer starten wir ein System. Wir bringen einen *Purpose* ins Leben. Das System entwickelt dann ein Eigenleben. Gute Gründer (Leader) gestalten das System von Anfang an so, dass es selbstständig funktioniert.

Der Übergang zu einem Leadership-System bedeutet, dass wir aufhören, das System zu stören und zu zerstören. Wir lassen es leben und behindern es nicht bei seiner Aufgabe. Es geht mehr darum, weniger Schaden anzurichten, als sich ständig etwas Neues auszudenken. Daher sind die Mythen „Leadership ist schwer“ und „Leadership ist einsam“ eben das – Mythen. Wenn ich meine Rolle als Leader verstanden habe, muss ich keine Abhängigkeit des Systems von mir erzeugen. Mein Ego braucht das nicht. Diese Mythen entstehen, weil wir gegen das System arbeiten oder es klein halten.

Das ist das eigentliche Drama und die Ironie: In vielen Management-Systemen haben wir durch unser Handeln Schaden angerichtet und unnötige Kosten verursacht, anstatt den natürlichen Fluss zu nutzen. Es ist wie bei einem Fluss mit starker Strömung: Ich sollte die Strömung nutzen, anstatt ständig dagegen anzukämpfen. Ich muss den Fluss nur lenken, der Rest geschieht von selbst.

Das bringt Entspannung und nimmt uns den Zwang, ständig bedeutend sein zu müssen. Wir haben die Bedeutung als Schöpfer. Aber wie in der Physik: Die Naturgesetze sorgen dafür, dass alles läuft. Das müssen wir nicht mehr machen.

Nur das Ego mit dem Glaubenssatz „das läuft nicht ohne mich“ ist enttäuscht. Aber das ist sowieso ein sehr dysfunktionaler Glaubenssatz.

Ein gutes Zeichen für funktionale Systeme ist, dass Leadership nicht in operative Entscheidungen involviert ist. Das beschleunigt die Prozesse, reduziert Machtkämpfe und Politik.

Leadership ist die konstante Erinnerung an *Purpose* und Richtung – so weit das nötig ist. Wir achten auf die Ergebnisse: Leben wir den *Purpose*? Denn wenn der *Purpose* klar ist und die Ergebnisse stimmen, dann funktioniert alles.

Wenn wir aber anfangen, zu kontrollieren und operative Entscheidungen zu treffen, ist das ein Zeichen dafür, dass wir unsere initiale Steuerung nicht im Griff haben. Wir haben unseren Job nicht gemacht und versuchen nun, das System zu reparieren – und machen es oft nur schlimmer.

„Kontrolle ist ein sicheres Zeichen, dass Steuerung fehlt.“

Daniilo Assmann

In einem intelligenten System sind alle auf einen gemeinsamen *Purpose* ausgerichtet. Untereinander, aber auch innerhalb von uns selbst – zwischen Neocortex und Limbi. Der *Purpose* bleibt stabil, während das „Wie“ und „Was“ ständig korrigiert wird. Diese Korrektur ist Teil der Intelligenz und wird in den Lösungen gelebt. Dort haben wir die Feedbackschleife: Wir achten auf Qualität und Verbesserung. Wir prüfen uns gegenseitig: Haben wir den Hunger, besser zu werden? Wie können wir das Gleiche einfacher und besser erreichen?

Trägheit von Systemen

Dieser Abschnitt ist klein, aber wichtig, um die Perspektive zu verstehen. Man könnte statt „Trägheit“ auch „Stabilität“ sagen. Das ist einer der Gründe, warum wir Systemen vertrauen können: Sie sind die meiste Zeit stabil.

„Zu 99 % der Zeit machen Systeme heute dasselbe, was sie gestern gemacht haben.“

Nach Gerald Weinberg

Diese Stabilität oder Trägheit ist ein Geschenk. Je weniger wir die Systeme stören, desto reibungsloser laufen sie. Und dieses 1 %, das wirklich relevant ist, wird dann kein Problem mehr sein. Das wird noch genauer in [Die Erfolgs-Falle](#) erklärt.

Was Populationen können

Soziale Systeme folgen bestimmten Mustern, die uns enorm helfen können, wenn wir sie kennen und beachten. Heute schauen wir uns drei zentrale Vertreter an:

Pioneers – Guardians – Lifelines

Als vereinfachte Version des Change-Diffusion-Modells nutzen wir das P-G-L-Modell. Diese Kurve zeigt die Risikobereitschaft innerhalb einer Population. Je weiter links auf der Kurve, desto weniger Angst haben die Individuen; je weiter rechts, desto mehr Angst.

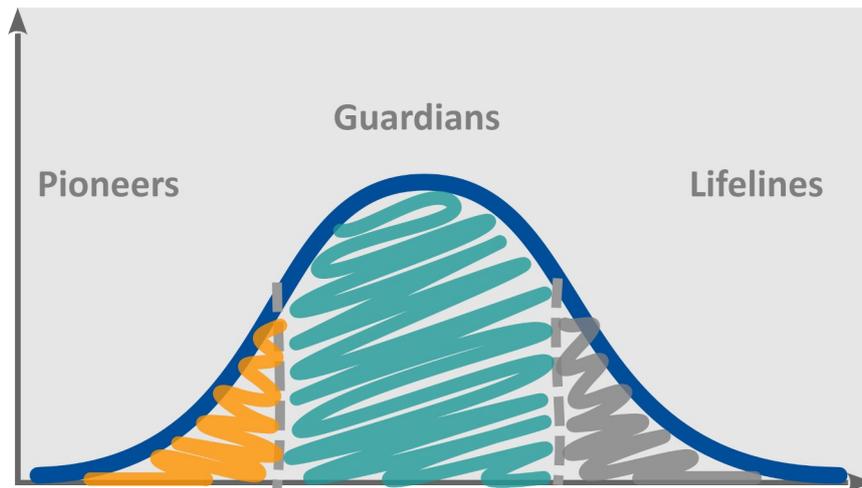


Figure 70: Pioneers, Guardians, Lifelines als Vereinfachung der Change-Diffusion-Kurve. Dieselben Daten nur eine wertschätzende Lesweise.

Der Kerngedanke dahinter: Es ist sinnvoll, wenn Angst innerhalb einer Population ungleich verteilt ist. Eine Gleichschaltung wäre weder intelligent noch robust.

Das Besondere an diesem Modell ist, dass es uns nicht auf "gut oder böse" oder "richtig und falsch" festlegt. Jeder hat seine Bedeutung – für unterschiedliche Zwecke. Schauen wir uns das mal genauer an:

- ▶ **Pioneers (~20%)**: Die Pioniere, die Entdecker. Sie suchen nach Neuem, erkunden neue Möglichkeiten und Lebensräume. Für sie steckt hinter allem eine Chance.
- ▶ **Guardians (~60%)**: Sie stehen für Balance und das Hier und Jetzt. Guardians wollen, dass alles funktioniert. Sie beobachten genau, was die Pioneers ausprobieren, und übernehmen nur das, was sich bewährt. Sie sind der soziale Filter, weil die Pioneers oft zu weit gehen. Das sieht man gut in der Start-Up-Szene: Nur jede 20. Idee ist wirklich nützlich.
- ▶ **Lifelines (~20%)**: Die Rettungsanker. Wenn die Pioneers 10 Jahre in die Zukunft schauen, dann blicken die Lifelines 10 Jahre in die Vergangenheit. Sie bewahren das Wissen und dienen als Fallback-System der Population. In Momenten, in denen Pioneers und Guardians zu viel riskieren, sind die Lifelines oft die einzigen, die überleben und die Population retten. Danach dauert es eine Weile, bis sich das Verhältnis zwischen P-G-L wieder ausbalanciert.

Die Welt verändert sich, und die Pioneers agieren und reagieren schnell auf neue Chancen, was zu Erfolgen führen kann. Wenn die Guardians diesen Erfolg sehen, steigen sie nach einer Weile mit ein. So entsteht eine Massenbewegung. Die Lifelines hingegen sind der Notfallplan. Ohne die Pioneers würden sie jedoch untergehen, weil sie zu spät und zu langsam auf Umweltveränderungen reagieren.

Deshalb gilt: Jeder hat seinen Platz, und gleichzeitig könnte jeder für sich allein scheitern. Wir brauchen alle drei Gruppen in einem ausgewogenen Verhältnis, um eine funktionierende Population zu erhalten.

Spezialisten und Generalisten

Die nächste Dimension sind Spezialisten (80%) und Generalisten (20%). Das sind unterschiedliche Perspektiven auf die Welt. Investiere ich meine Ressourcen, um möglichst viel Breite zu verstehen, oder tauche ich tief in ein Thema ein?

Auch hier brauchen wir beides: Tiefe durch Experten und eine kleinere Zahl von Generalisten, die den Überblick und die Systemzusammenhänge herstellen. Beide sind ohne die jeweils andere Gruppe hilflos und verloren.

In Management-Systemen gibt es selten Platz für Generalisten. Sie werden oft als Bedrohung wahrgenommen, weil sie sich in „Management-Aufgaben“ einmischen. Nur diejenigen, die die entsprechende Macht oder Befugnis haben, sollen Zusammenhänge erkennen – doch das müssen nicht unbedingt Generalisten sein. So haben wir oft durch politische Entscheidungen die falschen Leute an den wichtigen Positionen.

Diese verteidigen dann ihre Position, wenn jemand kommt und es auf natürliche Weise besser macht. Menschen, die das entsprechende Skillset einfach mitbringen.

Human Design

Im Human-Design gibt es eine noch tiefere Aufteilung, die sich lohnt anzuschauen:

- ▶ **Manifestor (~9%)**: Bringen Innovationen und neue Ideen voran.
- ▶ **Generator (~40%)**: Schöpfen kreative Energie und leisten nachhaltige Arbeit.
- ▶ **Manifestierende Generatoren (~30%)**: Kombinieren die Qualitäten von Generator und Manifestor; sie setzen Ideen schnell in die Tat um und sind gut im Prototyping.
- ▶ **Projektor (~20%)**: Geben Richtung und Struktur vor; übernehmen Führungsaufgaben.
- ▶ **Reflektor (~1%)**: Spiegeln den Zustand der Gesellschaft; wirken als korrigierendes Element; der „Prophet“.

Diese Perspektive ist hilfreich, weil sie verschiedene Rollen benennt und zeigt, wie sie in einem sozialen System zusammenwirken müssen. Das erinnert auch an das Konzept der [Die Erfolgs-Falle](#).

Es geht wieder um das Zusammenspiel der Rollen, um ein funktionierendes und balanciertes System zu schaffen. Manifestor, manifestierende Generatoren und Generatoren schaffen inhaltlich einen Wert und bauen aufeinander auf – wie Forschung und Entwicklung (R&D), Vor- oder Domänenentwicklung und Produktentwicklung. Das wäre auch eine gesunde Verteilung.

Der Projektor gibt Struktur und Richtung vor und kümmert sich um die Pflege und Steuerung des Systems. Hier ist wichtig, dass Projektoren und Manifestoren zusammenarbeiten: Die einen haben die Vision, die anderen bauen das dazu passende System.

Egal, welche Organisation wir betrachten – all diese Aufgaben sollten klar definiert und abgedeckt sein.

Generation

Lass uns kurz über Teenager sprechen. Teenager-Gehirne sind biologisch darauf ausgelegt, eine Revolution zu starten und alles zu hinterfragen. Nur das, was diesen Test besteht, bleibt bestehen. Das ist der Hintergrund des „Hirnumbaus“ in der Pubertät. Für soziale und intelligente Systeme ist das großartig, weil jede Generation das gesamte System verjüngen kann. So bleiben wir nicht in der Vergangenheit stecken. Intelligente Systeme sollen sich optimal anpassen.

Dafür brauchen wir jedoch Systeme, die psychologische Sicherheit auf Stufe 4 bieten (siehe [Erziehung](#)): Den Status quo hinterfragen und Verbesserungen vorschlagen zu dürfen.

Jetzt sehen wir, wie wir als Gesellschaft oft mit Teenagern umgehen: Wir halten sie klein oder betäuben sie, bis ihre Zeit vorbei ist (etwa mit 22 Jahren). Wenn sie in Resignation angekommen sind, betrachten wir das als Erfolg. Wir wollen weder lernen noch kritisiert werden. Es ist viel einfacher, Teenager als rebellisch und dumm abzustempeln. Hauptsache, wir behalten recht. Und wir rechtfertigen das mit dem Argument, dass sie anders denken als wir, daher im Unrecht sind und „geschützt“ werden müssen. Ein dysfunktionaler Ansatz.

Ein solches System wird blind und dumm. Wir verpassen die Chance auf Erneuerung.

Leadership-Systeme sind intelligent und nutzen auch unbequeme Ressourcen. Es geht schließlich nicht ums Ego, sondern um funktionale Systeme.

Die Erfolgs-Falle

In einem frühen Interview sagte Steve Jobs, dass Erfolg oft dazu führt, dass die Steuerung einer Organisation mehr und mehr in die Hände von Marketing und Sales gelegt wird, weil sie den Erfolg vermehren. Dabei wird das Produkt selbst vergessen und verliert an Bedeutung.

Das ist das Prinzip der Erfolgs-Falle. Erfolg wird zum Problem, weil wir die Quelle des Erfolgs vergessen. Umsatz kann nie die Steuergröße sein, denn ich kann den Umsatz nicht direkt beeinflussen. Es ist nur ein indirektes Maß. Das haben wir bereits in den Themen Innen und außen und Richtung geben gesehen. Es gibt immer einen inneren Zustand und Ergebnisse, die darauf folgen. Diese Kette muss ich verstehen. Ich darf nicht Ursache und Wirkung verwechseln, und ich muss die Ursache steuern.

In bestimmten Branchen, wie der Gastronomie, ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung direkter. Der Umsatz hängt stark von der Qualität des Essens ab. Es gibt eventuell kleine Verzögerungen, weil Stammkunden auch nach einem Qualitätsabfall noch einige Male wiederkommen.

Deshalb funktionieren Formate wie „Kitchen Nightmares“ von Gordon Ramsay so gut. Änderungen zeigen sich in dieser Branche fast in Echtzeit. Wenn die Qualität steigt, spiegelt sich das direkt im Umsatz wider.

In anderen Branchen ist das schwieriger.

Übrigens: In jeder Folge von Kitchen Nightmares finden wir die Ursache und deren Verbesserung im Collaboration Capability Model wieder. Es ist ein gutes Übungsfeld, um sich mit diesem Modell vertraut zu machen.

Dumme Systeme verwechseln die Früchte des Erfolgs mit dem Baum des Erfolgs. Wir sehen das aktuell in der Politik, aber auch bei jeder digitalen Transformation oder Disruption im unternehmerischen Bereich. Die Welt ändert sich, Rahmenbedingungen ändern sich, aber wir leisten Widerstand, weil wir an starren Strukturen festhalten.

Das ist, als würde ein Kind im Sommer trotzig schreien, dass sein Eis nicht schmelzen soll. Wir denken, durch bloßen Widerstand könnten wir den Erfolg bewahren. Aber das Eis schmilzt nicht durch Willenskraft.

Wenn wir jedoch verstehen, welche Eigenschaften uns erfolgreich gemacht haben – also was die Wurzeln und der Baum unseres Erfolgs sind – dann verstehen wir, dass wir diese regelmäßig erneuern und anpassen müssen.

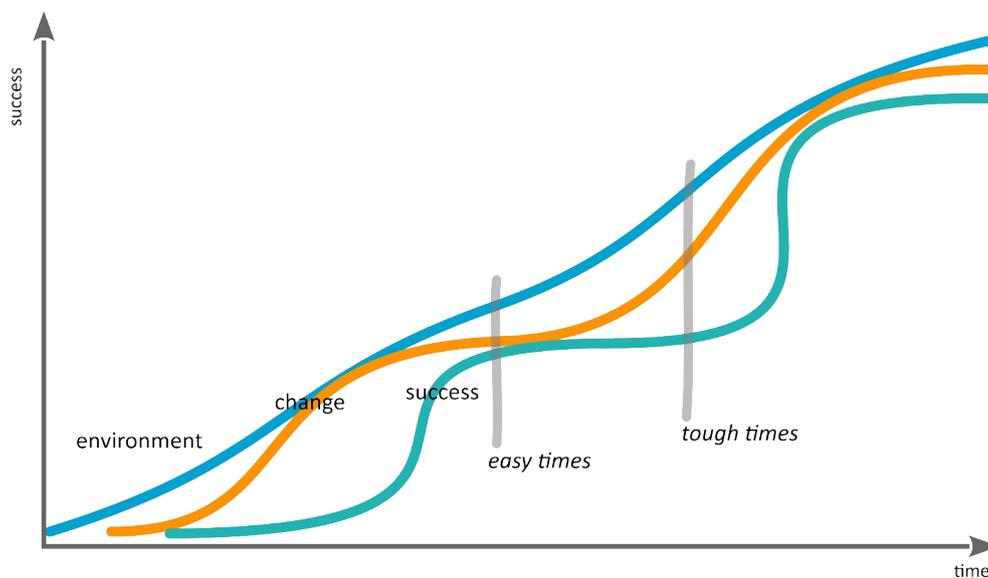


Figure 71: Ein einfaches Modell zum Zusammenspiel von Welt, Change und Erfolg.

Schauen wir uns das genauer an. Die Veränderungskurve wird von der Veränderung der Umwelt getrieben. Diese Veränderungen können politisch, geografisch, technologisch oder klimatisch sein.

Nehmen wir als Beispiel die digitale Transformation im Bereich Film – von Theater über Kino bis hin zu Streaming.

Es gab eine Zeit, in der es nur Theater gab. Das ist das unterste Plateau. Der nächste Schritt war die technologische Entwicklung des Farbfilms (blau). Jetzt mussten Filme produziert und in Kinos gezeigt werden. Das brachte viele kleine Veränderungen (orange) mit sich. Das Ergebnis (türkis) war, dass Kinos, Filmverleihe und große Produktionsstudios entstanden. Die Rollen waren klar verteilt, jeder wusste, wie das System funktioniert, und Theaterhäuser sahen darin ihren Tod.

Die Idee, Kinos zu bauen, ist die eine Sache. Einen Marktanteil zu halten und Teil des Spiels zu sein, ist eine andere. Das eine ist die Innovation (orange), das andere das Ergebnis (türkis). Ergebnisse werden im Kapitalismus meist nur in Geld gemessen. Diese einseitige Fokussierung ignoriert jedoch viele andere Kosten – sekundäre, tertiäre usw. Diese Kosten sind schwer zu modellieren, und wir wollen oft keine Verantwortung für solche Effekte übernehmen.

Diese enge Begrenzung kann den Kapitalismus „dumm“ machen. Aber durch gute Metriken können wir den Kapitalismus intelligenter gestalten. Es geht immer um die Frage: „Was ist das Beste für das System?“ Wenn der Scope groß genug ist, finden wir gute Antworten.

Der Erfolg wird bewusst als Plateau dargestellt. Er tritt später auf und bleibt eine Zeit lang stabil, bis der nächste Wandel wieder Wirkung zeigt.

Emotional hängen wir (die Mehrheit, also Guardians und Lifelines) oft am Erfolg fest. Wir gewöhnen uns daran und vergessen dabei, dass dieser Erfolg Vorbedingungen hatte – Veränderungen in der Umwelt und die notwendige Anpassung. Stattdessen fokussieren wir uns auf unsere Umsatzzahlen und sagen: „Die will ich behalten.“ Für alles andere sind wir blind. (Im Schaubild ist das das mittlere Plateau.)

Wir glauben, dass wir durch Festhalten an den Zahlen die Veränderung der Welt aufhalten können. Das ist fast ein traumatisches Muster. Wir sehnen uns nach Stillstand und wollen die Zeit anhalten.

Doch die Zeit bleibt nicht stehen. Der Wandel kam, als Filme von DVDs oder Blu-rays in Tauschbörsen und auf illegale Plattformen gelangten. (Übrigens: Oft ist die eigentliche Innovation „kriminell“.) Danach kamen die Streamingdienste. Die alteingesessenen Unternehmen wollten an ihrem Erfolg festhalten und taten so, als könnten sie die Welt anhalten oder zurückdrehen. Zuerst reagierten sie meist mit rechtlichen Mitteln, danach folgte die große Mitleidsnummer.

Doch die Welt dreht sich weiter. Jeder Organismus entscheidet sich, ob er intelligent und anpassungsfähig ist oder wie ein Dinosaurier ausstirbt. Die nächste Generation des Erfolgs zeigt sich dann bei Netflix und Co. (Im Schaubild das obere Plateau.)

Das waren zwei Change-Zyklen. Und jeder in der Population (P-G-L) reagiert unterschiedlich und nimmt jeden Moment im Zyklus anders wahr. Wie im Schaubild gezeigt, gibt es einfache und schwierige Zeiten. Politisch und gesellschaftlich sind wir momentan (2024) eher in schwierigen Zeiten, weshalb wir viel Angst erleben. Die Menschen können sich die Zukunft nicht vorstellen und wollen lieber in die scheinbar sichere Vergangenheit zurückkehren – die es so jedoch nicht mehr gibt. Neocortex und Limbi nehmen das sehr unterschiedlich wahr.

Dazu kommen mehrere überlagerte Disruptionen: Hyperreichtum und Verarmung (Ungerechtigkeit), Klimanotstand, Social Media 4.0 und KI. Diese Themen strahlen in viele andere Bereiche aus, die uns direkt betreffen, wie E-Autos, Inflation, Entfremdung, Blasenbildung und Arbeitsplatzunsicherheit.

Die Welt hat sich weiterbewegt. Die blaue Linie ist bereits weit weg von der komfortablen Situation. Einige Veränderungen sind in Planung, aber es herrscht noch viel Unsicherheit. Wir leben noch vom Erfolg der Vergangenheit. Natürlich wollen wir alle zurück. Doch es gibt kein „Zurück“ in der Zeit. Netflix wird nicht einfach verschwinden, und die Menschen werden nicht plötzlich ihre Fernseher verkaufen und ins Kino gehen.

Emotional reagieren Guardians und vor allem Lifelines auf schwierige Zeiten mit Widerstand und dem Wunsch, „zurück“ zu wollen. Das ist völlig verständlich, wenn wir uns das Schaubild ansehen. Sie sehen nur ihren „Erfolg“ (Wohlstand) und möchten ihn nicht verlieren. Doch dieser Wohlstand hatte Voraussetzungen, die wir nicht kontrollieren können und die bereits verschwunden sind. Wir haben das nur vergessen. So nachvollziehbar diese Reaktion ist, sie verstärkt das Problem, weil sie die Lösung und den Weg zum neuen Plateau des Erfolgs verlangsamt.

Leadership hat die Aufgabe, alle mitzunehmen und eine gemeinsame Vision zu schaffen. Es geht darum, eine klare Richtung vorzugeben. Die Ängste müssen ernst genommen und mit Verständnis behandelt werden. Angst braucht Antworten und Perspektiven. Das ist die Aufgabe der Pioneers. Sie blicken in die Zukunft und bleiben an der blauen Linie. Wenn wir jedoch, wie bei Teenagern, die Pioneers unterdrücken und zum Schweigen bringen, verlieren wir den Anschluss und stehen vor einer großen Krise. Denn oft sind Krisen selbstgemacht. Das sehen wir deutlich im Wandel.

Gänse und Eier

Auch wenn OrgIQ echt cool ist, die Idee hinter Leadership-Systemen ist viel älter. Über 2500 Jahre älter, um genau zu sein. Schon Äsop hat es in seiner Fabel von der Gans mit den goldenen Eiern erklärt. Stephen Covey hat uns in den „7 Habits“ daran erinnert. Wir kennen die Geschichte und die Moral, aber sie im Alltag zu leben, ist gar nicht so einfach. Deshalb kommt sie auch erst am Schluss.

Die Fabel von der goldenen Gans

Es war einmal ein Bauer, der hatte eine Gans, die jeden Tag ein goldenes Ei legte. Der Bauer wurde gierig und ungeduldig. Er wollte alle Eier auf einmal. Also tötete er die Gans, in der Hoffnung, sofort an das ganze Gold zu kommen. Doch er fand kein Gold – und verlor den stetigen Fluss goldener Eier für immer.

Die Moral der Geschichte: Wer nur auf die Eier schaut und die Gans vergisst, ruiniert alles.

Führung funktioniert nicht ohne Vertrauen und echte Beziehungen. Führung braucht ein Team, ein echtes Interesse an den Menschen. Der Fokus sollte auf der Gans liegen, nicht auf den Eiern. Die Eier sind das Ergebnis eines gut funktionierenden Systems – sie entstehen nicht gegen oder ohne das System.



Figure 72: Gans oder Eier? Das ist der Unterschied zwischen Management-Systemen (Fokus goldene Eier) und Leadership-Systemen (Gans, denn wir vertrauen darauf, dass aus einer gesunden Gans Eier kommen, so wie es passt).

„Ich tue es für dich, nicht für das Ergebnis“: Führung ist das Gegenteil der Gier nach den goldenen Eiern. Es geht nicht darum, auf die Eier zu schießen. Es geht darum, dass es der Gans gut geht. Die Gänse kümmern sich dann schon selbst um die Eier.

Und so zeigt uns die Geschichte von der Gans und den Eiern, wo wir gerade stehen. Sie ist ein Test für all die Methoden und Tools, die wir nutzen. Sind wir auf dem richtigen Weg (Gans) oder auf dem falschen (Eier)?

Change in Systemen

Der Change selbst ist, wie wir oben schon gesehen haben, nur ein Ausschnitt aus der Kurve aus Die Erfolgs-Falle. Deshalb nutzen wir die Gelegenheit für eine kleine Vertiefung. Auch wenn wir die Kernkonzepte schon kennen, fassen wir sie hier nochmal aus der Change-Perspektive zusammen.

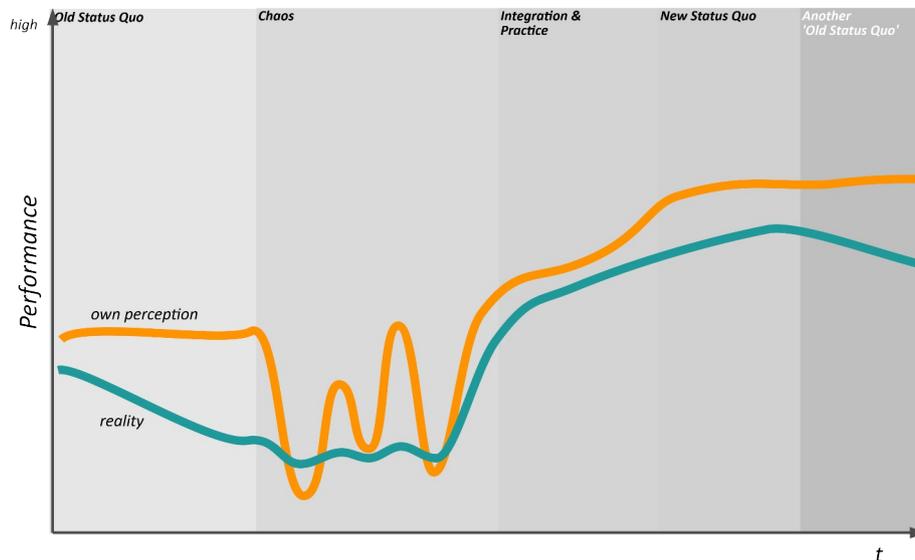


Figure 73: Change Modell (Virginia Satir)

Was wir hier sehen, ist die Lücke zwischen Realität und Wahrnehmung, die zur Krise führt. Die Krise ist der Moment, in dem wir merken, wie weit unsere Wahrnehmung von der Wirklichkeit entfernt ist. Meistens nehmen wir das jedoch anders wahr, als hätte sich die Realität plötzlich verändert und nicht unsere Sicht darauf.

Und dann beginnt das emotionale Chaos. Jetzt müssen wir die neue Situation verarbeiten und unser Weltbild und unsere Glaubenssätze anpassen. Wenn wir die neue Lage nicht verstehen, können wir auch keine kreativen Lösungen finden. Irgendwann erreichen wir dann den Punkt, an dem Wahrnehmung und Realität wieder übereinstimmen – zumindest bis wir das nächste Mal in die „Success-Fallacy“ tappen.

Change hat sowohl eine kognitive als auch eine emotionale Komponente. Unser Neocortex und das limbische System sind beide gefragt.

Wenn wir regelmäßig unseren Abstand zur Realität prüfen, reagieren wir früher, schneller und in kleineren Schritten. Krisen werden wir kaum spüren, weil wir so nah am Puls der Welt sind. Das ist der Zustand, den intelligente Systeme anstreben.

Klingt einfach, wird aber selten gemacht. Dazu müssen wir verstehen, welche Ursachen für Change es gibt und welches Weltbild dahintersteht.

Es gibt zwei Antriebe: Schmerz oder Neugier. Und es gibt zwei Quellen: außen oder innen. Der Change kommt entweder von anderen oder von mir selbst.

Schmerz entsteht durch Leidensdruck. Eigentlich wollen wir nichts ändern, aber die Diskrepanz zwischen unserer Wahrnehmung und der Realität wird so groß, dass wir es nicht mehr ignorieren können. Unsere Lebenssituation wird so unangenehm, dass wir sie verändern müssen – es ist ein „Weg von“ dieser Situation.

Neugier hingegen ist ein aktiver Antrieb. Ich suche ständig nach Möglichkeiten, Dinge besser, schöner, leichter oder schneller zu machen. Eine Vision treibt mich an, und ich will „hin zu“ diesem Ziel.

Was wir leben oder genauer gesagt wählen, hängt von unserem Weltbild ab. Wählen wir den Leidensdruck, leben wir in einer Welt von Schmerz, Mangel, Starrheit und Feindlichkeit. Neugier steht für ein Weltbild von Liebe, Überfluss, Wachstum und Freundlichkeit. Der Trick ist, zuerst das Weltbild anzupassen. Das macht das Leben leichter. Genau das ist der Job von Leadership – Alternativen aufzeigen. Denn unser limbisches System kann viel mehr, als wir denken.

Warum fällt uns die Krise so schwer?

Warum lernen wir nicht leichter? Warum sind wir nicht neugieriger? Warum leben wir oft in dieser engen, starren Welt der Feindseligkeit? Weil wir nicht verletzlich sein wollen. Wir glauben, Verletzlichkeit ist gefährlich. Wenn wir verletztlich sind, sind wir in Gefahr.

Das klingt vielleicht übertrieben, hat aber mit Wahrnehmung und Realität zu tun.

Stell dir einen Baum vor. Am Anfang gibt es den kleinen Sprössling, gerade gekeimt, mit zwei kleinen Blättern. Tritt jemand drauf: tot. Knabbert jemand dran: tot. Als Sprössling ist die Welt gefährlich. Deshalb sollten unsere Eltern uns beschützen.

Wenn aber die Gefahr von unseren Eltern kommt – zum Beispiel, „Wenn du nicht XYZ machst, bist du nichts wert“ – dann lerne ich entweder, die Rolle von XYZ zu spielen, oder ich finde eine andere Strategie, um damit umzugehen. Auf jeden Fall werde ich Mauern um mein Herz bauen, um mich vor dieser Bedrohung zu schützen. Diese Gefahr und meine Hilflosigkeit speichere ich ab, während ich die Mauer baue.

Jetzt wieder zurück zum Baum: Der Sprössling ist gewachsen, ein großer Baum. Die kleinen Mauern, die ihn früher schützten, wirken jetzt winzig und unnötig. Im Vergleich zum Baum sind sie kaum noch zu erkennen.

Und hier liegt das Drama der Verletzlichkeit. Ein Baum zeigt sich in seiner ganzen Pracht – es gibt keinen Grund, sich zu verstecken. Verletzlich zu sein bedeutet nur, sich zu zeigen, nicht, dass man verletzt wird. Das hängt von meiner inneren Stärke ab.

Aber manchmal sehen wir uns immer noch als kleinen Sprössling. Wie ist es bei dir? Wie siehst du Verletzlichkeit? Bist du in deinem Kopf schon ein Baum oder noch ein Sprössling?

Leadership: Vom Sprössling zum Baum

Leadership bedeutet, ein Baum zu sein und andere dabei zu unterstützen, ebenfalls zu Bäumen zu werden. Menschen sollen das Bild des kleinen Sprösslings hinter sich lassen und lernen, stark zu sein.

Ist der Change selbstbestimmt oder wird er uns von außen auferlegt? Wird uns einfach gesagt, dass wir uns ändern sollen, ohne uns den Kontext zu erklären? Oder erfahren wir wenigstens, welchen Effekt die Veränderung haben wird? Noch besser wäre es, wenn wir den kompletten Überblick haben und verstehen: „Das ist das Problem, und wir brauchen eine Lösung.“

Je nachdem, wie wir den Change steuern, nutzen oder blockieren wir unsere Fähigkeit, kreative Lösungen zu finden und spielerisch zu agieren.

Innen und Außen

Und hier kommen wir wieder zu Innen und Außen. Wenn wir uns gegenseitig komplett abholen, bewegen wir uns vom Innen zum Innen. Wenn es nur um blinden Aktionismus geht, dann steuern wir von außen ins Außen – ohne den Rest zu sehen oder zu verstehen, was wirklich wichtig ist.

Change von außen wird oft mit Druck oder Bestechung durchgesetzt. Der Druck ersetzt den fehlenden inneren Leidensdruck. Man versucht, diesen Druck künstlich nachzubilden. Bestechung ist die „nette“ Alternative – also wieder „Zuckerbrot und Peitsche“.

In solchen Umgebungen ist Leidensdruck der Auslöser für Veränderung. Doch oft tritt der Leidensdruck nicht dort auf, wo die Veränderung tatsächlich stattfinden sollte. Deshalb erzeugt man zusätzlichen Druck an anderen Stellen. Das Management-System simuliert Schmerz an einer Stelle, obwohl er ursprünglich woanders hingehört. Der erste Schmerz war vielleicht notwendig und logisch, aber der zweite ist überflüssig und schafft nur Spaltung und Misstrauen.

Statt zusätzlichen Druck zu erzeugen, könnten wir uns an den Beziehungen orientieren. Den notwendigen Schmerz teilen wir. Wenn wir sehen, dass andere leiden, helfen wir ihnen gerne. Das fördert Zusammenhalt, statt zu spalten.

Change durch Neugier

Wenn Change von außen durch Neugier motiviert ist, passt Leadership den *Purpose* und die Richtung an. Es werden neue Bilder und Geschichten erzählt, und wir nehmen die Menschen mit auf diese Reise. Im Grunde wird ein neues System gebaut. Jede Person hat dann die Freiheit, zu entscheiden, ob sie diesen Weg mitgehen möchte. Das ist der Charme von Leadership: Ich mache mich verletzlich, aber wenn wir den Weg gemeinsam finden, gehen wir ihn zusammen.

Deshalb ist Transformation in Leadership-Systemen so einfach. Das limbische System bleibt entspannt, weil wir eine gemeinsame Basis und Richtung haben.

Praktische Tipps für Change:

- ▶ **Regelmäßig prüfen:** Schaut immer wieder, ob es Widerstände gibt und was sich verändert hat. Wo stehen wir, und was haben wir vielleicht übersehen?
- ▶ **Pioniere nutzen:** Kennt die Pioniere in eurer Organisation und lasst sie ihren Job machen. Sie sind die Forscher und Entdecker.
- ▶ **Change über Purpose steuern:** Egal ob in der aktiven Steuerung oder in Krisenzeiten – der *Purpose* ist der Schlüssel. Überprüft ihn regelmäßig und passt ihn an, um den Weg zu Kreativität und Innovation zu finden.
- ▶ **Umsatz ist kein Purpose:** Umsatz bedeutet nur Gier, und Shareholder Value ist kein echter Wert. Dysfunktionale Strukturen sind bequem, aber nicht intelligent oder sinnvoll. Für „dumme“ Dinge braucht man „dumme“ Systeme.
- ▶ **Spieltrieb fördern:** Menschen, die die Arbeit machen, verstehen sie am besten. Sie brauchen Unterstützung, keine Kontrolle.
- ▶ **Balanced Network nutzen:** Bewertet Optionen und Ideen über ein *Balanced Network* und sucht den Weg des geringsten Widerstands. Je mehr Sicherheit, desto mehr Spieltrieb und desto schneller reagieren die Systeme.
- ▶ **Resignation-Level beachten:** Plant Zeit und Raum ein, um Systeme wieder aus einem Tief zu holen, besonders bei Umstellungen.
 - ▷ **Resignation abbauen:** Diese neuronalen „Autobahnen“ entstehen, wenn natürlicher Change lange verhindert wurde. Es dauert, bis sich neue Wege bilden und die alten unwichtig werden. Mit Spiel und Freude geht es aber viel schneller.
 - ▷ **Alte Wege blockieren:** Erzeugt bewusst „Stau“ auf den alten Gewohnheitsbahnen und erinnert euch gegenseitig daran, neue Wege zu gehen.

Qualität des Systems

Wie finde ich heraus, ob mein System gut ist?

Das ist der Test für Leadership: Ist mein System funktional oder dysfunktional? In OrgIQ haben wir dafür einiges an Werkzeugen – vom QuickCheck bis hin zum ausführlichen Assessment. Die Details müssen wir hier nicht wiederholen, aber ein paar wichtige Gedanken sollten wir festhalten:

- ▶ **Purpose und Richtung:** Alle sind an Bord und haben die gleiche Ausrichtung. Werte und Rahmenbedingungen sind Teil dieser Richtung. Wir steuern früh und entschlossen, um spätere und teurere Korrekturen zu vermeiden. Kontrolle und Management zeigen nur, dass wir vorher die Steuerung versäumt haben – das wollen wir verhindern.
- ▶ **Komplexität:** Fühlen wir uns wohl mit Komplexität? Gehört Unschärfe zu unserem Denken und Handeln? Akzeptieren wir die Realität, ohne sie ständig bewerten zu müssen? Verstehen wir die Spielregeln und die Vorteile von Komplexität? „Es gibt keine komplexen Uhrwerke.“ Dieser Satz soll uns daran erinnern, wo wir Annahmen und Erwartungen aus der alten Welt in Leadership-Systeme mitnehmen wollen.
- ▶ **Sparsamkeit:** Gute Systeme funktionieren wie Faultiere – sie erfüllen ihren *Purpose* mit minimalem Energieaufwand. Wir suchen ständig nach Wegen, um bessere Qualität mit weniger Aufwand zu erzielen. Qualität ist der Wert, den wir beim Kunden schaffen.
- ▶ **Widerstand minimieren:** Wir vermeiden Reibung im System, damit wir uns voll auf die äußeren Herausforderungen konzentrieren können.

- ▶ **Minimalitätsprinzip:** Keine Tätigkeit ohne Kunden. Wenn etwas weggelassen werden kann, hat es entweder eine Auswirkung auf unsere Werte (\neq Umsatz) oder es ist Verschwendung. Das gilt für alle Aufgaben im Netzwerk und Uhrwerk. Regelmäßige Kundenfeedbacks (intern und extern) sowie jährliche Entrümpelung sind nützlich: Was wird wirklich noch gebraucht? Was kann besser oder einfacher gemacht werden?
- ▶ **Zusammenarbeit:** Wir leben praktische Zusammenarbeit, aber auch das Denken in Kooperation. Alle dienen dem gemeinsamen Ziel. Helden brauchen wir nicht – unser Fokus liegt auf der Steigerung der Produktivität.
- ▶ **Werte werden gelebt:** Die gleichen Werte gelten für alle. Wir wollen gemeinsam lernen. Ausnahmen für besondere Situationen zeigen nur, dass wir noch im dysfunktionalen Denken feststecken.

Daraus ergibt sich ein minimales Modell, wie diese Organisationen funktionieren:

Hier stoßen wir auf ein „Problem“: Auf dem Papier ist dies ein Vorteil, in der Realität oft die größte Hürde für die Umstellung von Organisationen. Wenn man unmoralisch handeln will, ist Leadership der falsche Ansatz. Denn hier werden Werte konsequent gelebt, und diese Systeme dienen einem höheren *Purpose*. Das macht sie zwangsläufig ethisch und moralisch. Das ist systemisch intelligent – und genau das, was in jedem Code of Conduct steht.

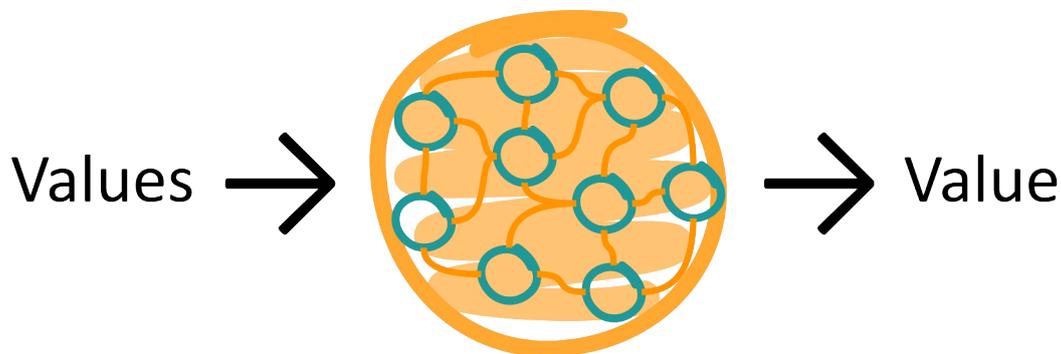


Figure 74: Das minimale Bild eines Leadership-Systems.

In intelligenten Systemen kann man unmoralisches Handeln nicht verstecken. Werte sind der Maßstab, und niemand wird sich trauen, Gier als Wert zu nennen. Gier ist nicht einmal Nullsummen-Logik – sie entzieht dem System Ressourcen und Energie. Das ist systemisch dumm.

Modell der oberen Schranke

Eine spannende Frage zur Qualität von Systemen ist: Wie intelligent können sie eigentlich werden? Wo liegt die obere Schranke? Wie wird die Intelligenz von Systemen gemessen und begrenzt?

Und was kostet uns „Dummheit“?

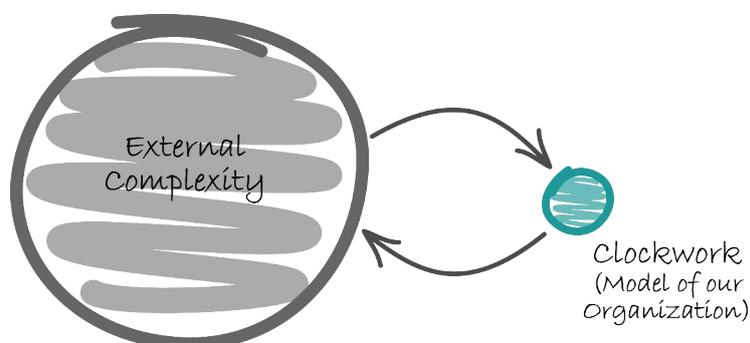


Figure 75: Zur Erinnerung: Kleines Modell kleiner Lösungsraum und niedrige Intelligenz.

Wir haben zu Beginn gelernt, dass unser Weltbild auch den Raum für unsere Lösungen definiert. Wir können keine Lösungen finden, die außerhalb unseres Denkmodells liegen.

Die erste Hürde ist die Definition von Erfolg. Wenn wir uns auf Erfolg konzentrieren, wird das die Metrik sein, nach der sich alles richtet. Diese Metrik sollte gut durchdacht sein und nicht einseitig. Am besten wäre etwas Menschliches – also nicht nur materielle, sondern auch emotionale und vielleicht sogar nachhaltige Elemente. Daraus entsteht eine Definition von Erfolg.

Genau hier scheitern viele Nachhaltigkeits- und Werteansätze: Sie sind ein nachträgliches „Add-on“. Die Definition von Erfolg ist in vielen Fällen einfach Geld, und alles andere wird dem untergeordnet.

In einer menschlichen Organisation ist das anders. Und genau das ist der Grund, warum es so selten gemacht wird. Erst wenn ich wirklich an meine Werte glaube und daran, dass ich mit diesen Werten erfolgreich werde, werden sie Teil meiner Erfolgsdefinition. Und dann werden sie auch gelebt.

Wir wollen Systeme, die mit möglichst wenig Energie möglichst erfolgreich sind. Hohe Produktivität ist das Ziel. Dafür brauchen wir Intelligenz, um kontinuierlich zu lernen, uns anzupassen und vorausschauend zu handeln. (Das ist die Definition von Intelligenz.)

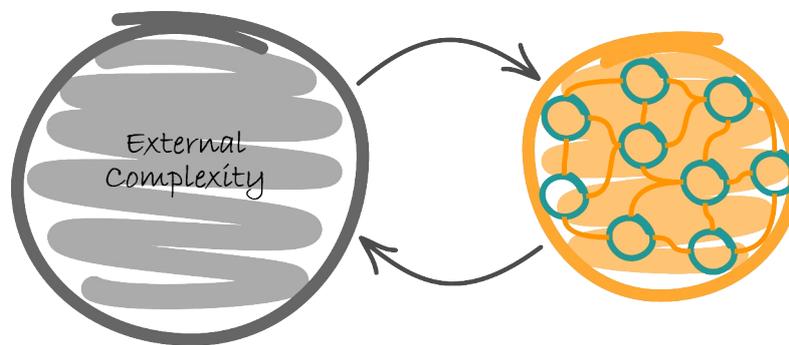


Figure 76: Großes Modell großer Lösungsraum; oder die Realität machen lassen und den Lösungsraum und die Intelligenz maximieren.

Jetzt brauchen wir ein Modell, um zu verstehen, wie wir die Intelligenz einer Organisation messen und darstellen können. Was ist die obere Schranke der organisatorischen Intelligenz?

Und wie kann ich meine Organisation so aufstellen, dass sie vielleicht intelligenter wird?

Das hängt auch mit der Engpasstheorie zusammen. Was ist der kognitive Engpass einer Organisation? Was ist der emotionale Engpass? (Wir brauchen Intelligenz im Zusammenspiel von Neocortex und limbischem System.)

Die Lösung vorweg: Organisationen mit einem singulären Steuerungspunkt können nie intelligenter werden als dieser Punkt. Je einfacher eine Organisation strukturiert ist, desto wahrscheinlicher gibt es eine Person, die die obere Schranke bildet. Spalten wir die Organisation in kleine, unabhängige Einheiten auf, dann ist die Summe der Spitzen dieser Einheiten die maximale Intelligenz.

Ein Beispiel: In einer Organisation mit 10.000 Menschen werden alle wichtigen Entscheidungen an die Spitze weitergeleitet. Dort haben wir dann eine obere Schranke von 1. Nennen wir das mal $\text{OrgIQ} = 1$.

Teilen wir die Organisation in Einheiten von je 100 Personen mit eigenständiger Steuerung, haben wir 100 Engpässe – und somit eine obere Schranke von 100 ($\text{OrgIQ} = 100$).

Das Ganze ist natürlich stark vereinfacht. Wir können davon ausgehen, dass es bei den 100 Personen Überlappungen in der Intelligenz gibt – sowohl in der kognitiven als auch in der emotionalen Intelligenz.

Wenn wir das gleiche Prinzip auf Einheiten von 10 Personen anwenden, bekommen wir eine obere Schranke von 1.000. ($\text{OrgIQ} = 1.000$). Das zeigt, dass wir durch Dezentralisierung „schlauer“ werden. Aber die Frage bleibt: Was ist die theoretische obere Schranke? Wie sieht die klügste Organisation aus?

Bevor wir dazu kommen, gibt es eine berechtigte Kritik: Wie stelle ich sicher, dass die Qualität der Entscheidungen stimmt und dass alle in die gleiche Richtung arbeiten? Zentrale Steuerung gibt es doch vor allem, um Konflikte zu vermeiden und eine gemeinsame Richtung vorzugeben. Ohne das gibt es Stillstand und Reibungsverluste.

Die Antwort darauf ist mehrschichtig:

- ▶ Trotz zentraler Steuerung haben wir noch keinen Konzern gesehen, bei dem die Jahresziele, die unten bei den Fachkräften ankommen, nicht widersprüchlich wären. Ziele werden in Silos entwickelt, verfeinert und nach unten weitergereicht. Aber auf der Ebene der Fachkräfte müssen alle zusammenarbeiten – und plötzlich passt nichts mehr zusammen. Jede Person löst das dann individuell nach ihren eigenen Prioritäten. Das bedeutet: Auch im aktuellen System funktioniert das nicht optimal. Dennoch wollen wir es besser machen als bisher.
- ▶ Haben wir eine klare Definition von Erfolg, am besten noch einen gemeinsamen *Purpose* oder eine Vision, richten sich alle danach aus. Wichtig ist, dass wir viel Energie in ein gemeinsames Verständnis investieren. Die Experten (im *Network*) sind technisch kompetent, aber der *Purpose* muss nicht nur gehört, sondern auch verinnerlicht werden. Erst wenn dieses gemeinsame Verständnis hergestellt ist, arbeiten alle in die gleiche Richtung.
- ▶ Die Qualität der Entscheidungen sichern die Experten. Deshalb brauchen wir für jede Entscheidung die richtigen Experten. Die intelligente Organisation funktioniert über das *Network* und die Widerstandsabfrage.

In klassischen Organisationen treffen zwar auch Experten Entscheidungen, aber über Umwege – und politisch beeinflusst.

Die Experten fällen eine Entscheidung und „verkaufen“ sie danach dem Management. Viel Zeit und Energie (und PowerPoint) wird investiert, um die offiziellen Entscheidungsträger einzuführen und zu überzeugen, dass die vorgeschlagene Entscheidung richtig ist.

Das ist Politik und hat wenig Mehrwert. Bei der Aufbereitung wird die Komplexität radikal vereinfacht, damit alles in ein bestimmtes Bild passt. Dabei geht das Wesentliche verloren. (siehe [Die Kraft der Komplexität](#)). Am Ende hat die endgültige Entscheidung oft nur noch wenig mit dem eigentlichen Problem und der Lösung zu tun.

Durch diesen Prozess verschwenden wir Zeit, Energie und Vertrauen (Glaubwürdigkeit). Wir schaffen zusätzliche Barrieren zwischen Management und Experten, weil die Steuerung (oder Manipulation) von unten nach oben funktioniert.

Theoretisch mögliche obere Schranke

Das ist eine grobe Schätzung, die euch als Beispiel dient. Ihr könnt natürlich auch eigene oder andere Modelle verwenden. Es soll zeigen, wie wir die Intelligenz einer Organisation berechnen können. Was brauchen wir dafür?

- ▶ **Maximale Anzahl der Beteiligten:** Wie viele Personen können ihre Intelligenz direkt einbringen? (#People; positive ganze Zahl)
- ▶ **Klarheit der Ausrichtung:** *Purpose* + Vision – wie klar sind die Ziele und der *Purpose*? (Purpose; Skala von 1-10)
- ▶ **Diversity der Intelligenz:** Wie stark unterscheiden sich die Perspektiven und Kompetenzen der Beteiligten? Je höher die Diversity, desto intelligenter das System. Dazu zählen sowohl kognitive als auch emotionale Intelligenz. (Diversity; Skala von 1-10)
- ▶ **Bereitschaft zur vollen Beteiligung:** Emotional Safety spielt eine große Rolle. Wenn Menschen etwas wissen, sich aber nicht trauen, es einzubringen, geht das Potenzial verloren. (Contribution; Skala von 1-10)
- ▶ **Entscheidungsmechanismus:** Wie wird entschieden? Widerstand-basierte Systeme balancieren viele Optionen aus und minimieren schädliche Einflüsse. Konsens-Systeme neigen dazu, auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu kommen. (Decision; Skala von 1-10)
- ▶ **Skill-Entwicklung:** Hier geht es um die Weiterentwicklung der entscheidenden Fähigkeiten (z. B. Zusammenarbeit, Vertrauen), die ebenfalls in die Safety einfließen. (Competence; Skala von 1-10)

Es wird immer auch Einzelentscheidungen geben, die von der Klarheit der Ausrichtung und der persönlichen Kompetenz abhängen.

- ▶ **Geschwindigkeit:** Auf den ersten Blick scheint die Geschwindigkeit nichts mit der Qualität zu tun zu haben, ist aber extrem wichtig für die Anpassungsfähigkeit. Intelligenz hängt auch mit Energie und Flow zusammen. Wenn man zu oft lange warten muss, steigt die Resignation. (Speed; Skala von 1-10)
- ▶ **Weitere Attribute:** Auch andere Faktoren wie das Resignation-Level könnten eine Rolle spielen.

Die Formel lautet also:

$$\#People * Purpose * Diversity * Contribution * Decision * DSS * Speed = OrgIQ$$

Man kann die Faktoren auch gewichten, um Prioritäten zu setzen, aber für uns reicht das schon so.

Beispiel:

Ein traditionelles Team von 7 Personen + Management:

$$\#People (7) * Purpose (4) * Diversity (1) * Contribution (2) * Decision (1) * DSS (3) * Speed (4) = OrgIQ$$

$$1 * 4 * 1 * 2 * 1 * 3 * 4 = 96$$

Ein Leadership-System mit konservativen Zahlen und kollaborativem, widerstandsbasierendem Ansatz:

$$\#People (8) * Purpose (6) * Diversity (5) * Contribution (6) * Decision (6) * DSS (6) * Speed (7) = OrgIQ$$

$$8 * 6 * 5 * 6 * 6 * 6 * 7 = 362.880$$

Selbst bei einer normierten oder logarithmischen Darstellung bleiben diese Größenordnungen bestehen.

Wenn wir das Thema Limbisches System (Limbi) betrachten, wird oft übersehen, wie viel Kapazität wir verlieren, wenn der Neocortex das Limbi „simuliert“. Dieser Nachteil bleibt z. B. Soziopathen und Narzissten erspart, weshalb „Arschlöcher“ oft effizienter wirken.

Zusätzlich gibt es Opportunitätskosten: Während wir x tun, verpassen wir y. Und durch Fragmentierung und andere Störungen entstehen weitere Folgekosten.

Da wir wissen, dass alles sehr komplex ist, können wir kein exaktes Modell aufstellen. Wir machen nur grobe Schätzungen, um ein Gefühl für die Situation zu bekommen.

Wachstum des Systems

Limbi-Beziehungen sind das Herz von Wachstum – und das nennt man „die Liebe zum Plateau“ (siehe Ego oder System?). Lernen und Wachsen ist nicht immer stetig, und man kann es nicht beliebig beschleunigen.

Es gibt auch soziale Effekte, die die Produktivität beeinflussen. Gesunde Systeme haben jedoch eine natürliche obere Grenze, und diese Grenze ist der Sinn (*Purpose*). Ein System wird nicht über seinen *Purpose* hinauswachsen.

Beispiel: Alle Menschen sollen Zugang zu sauberem Wasser haben.

Das bedeutet, ich setze alles daran, dieses Ziel zu erreichen. Ich werde kreativ, innovativ und arbeite mit anderen zusammen. Ich schmiede Allianzen.

Stellen wir uns vor, wir erreichen das Ziel. Traditionelle Unternehmen würden jetzt sagen: „Wir haben so viele Leute und eine Infrastruktur, die bezahlt werden muss – also müssen wir die Maschine am Laufen halten.“

Das könnte bedeuten, dass ich mein Ziel ändere: „Alle Menschen sollen Zugang zu Wasser mit Orangengeschmack bekommen.“ Oder ich fange an zu lügen und behaupte, es gäbe noch viel zu tun, obwohl das Ziel erreicht wurde.

In beiden Fällen geht der Sinn verloren. Wir verlieren den inneren Antrieb und agieren nur noch nach äußeren Maßstäben.

Die Lösung ist einfach: Wenn wir ein Problem wirklich gelöst haben, suchen wir uns das nächste echte Problem. Wir erschaffen keine künstlichen Bedürfnisse. Andernfalls geht der Sinn verloren, und das System wird dysfunktional, wie ein Tumor.

Wenn wir eine Organisation gründen, sind wir wie Eltern und Freunde des Systems. Es beginnt mit einem kleinen Kreis (<10 Personen), der durch Beziehungen gesteuert wird.

Eines meiner prägenden Erlebnisse war, als ich als Student in einer Arbeitsgruppe einer Koryphäe im Software Engineering an der University of Maryland mitarbeiten durfte. Es fühlte sich an, als wäre ich in einem Team von Niels Bohr. Statt eines riesigen Instituts mit Hunderten von Menschen fand ich eine kleine Gruppe von 12 Personen. Und das war bewusst so gewählt.

Seine Arbeitsweise war sehr kommunikativ und kollaborativ, und diese Größe hatte sich als optimal erwiesen – für Lebensqualität und Produktivität pro Kopf. Größere Organisationen mögen insgesamt produktiver sein, aber die Pro-Kopf-Produktivität sinkt stark.

Seitdem bin ich immer wieder auf solche Systeme gestoßen, die bewusst klein bleiben wollen. Sie setzen auf starke Beziehungen und achten auf das Law of Best Intention. In diesen Beziehungen schwingt der *Purpose* immer mit. Wir wissen, warum wir hier sind. Es ist nicht nur der verbindende Mensch, sondern auch sein Weltbild, seine Überzeugungen und die Geschichten, die wir gemeinsam erleben.

Bis zu etwa 7 Personen sind unsere Wahrnehmungen noch sehr ähnlich, weil die Anzahl der Verbindungen begrenzt ist. Wenn ich 10 Kontakte haben will, dann sind das eben alle im System. Ab 15 Personen entstehen jedoch unterschiedliche Gruppen und verschiedene Realitäten.

Ab hier wird es komplex. Wir brauchen eine gemeinsame Ausrichtung und das Vertrauen ins System muss exponentiell wachsen. Das ist der kritische Schritt ins neue Denken.

Ich kenne nicht mehr alle, und wir sehen die Welt unterschiedlich. Deshalb muss ich überzeugt sein, dass jede Perspektive unserem gemeinsamen Ziel dient und einen Mehrwert bietet.

Kontrolle wird zur Illusion. Wenn ich Kontrolle einfordere, entsteht eine Scheinrealität. Das beginnt bei jedem Einzelnen, wenn wir in Rollen schlüpfen. Intelligente Organisationen wollen genau das vermeiden – unser Ziel ist echte Zusammenarbeit und Produktivität.

Also, das System wird erwachsen, und wir müssen es loslassen. Es soll eigenständig wachsen, aber gesund und im Einklang mit unserem *Purpose*. Wie bei den *Solutions*: Wir erfüllen einen Bedarf in der Welt, aber es geht nicht um einen Selbstzweck. Wir wollen den Zweck nicht erst schaffen müssen.

Stephen Covey spricht in seinen „7 Habits“ von den drei Stufen: Abhängigkeit (Dependency), Unabhängigkeit (Independency) und wechselseitige Abhängigkeit (Interdependency). An diesem Punkt gleicht unser System einem 12-jährigen Menschen: Es läuft noch nicht alles perfekt, aber wir sollten schon bei der Interdependency angekommen sein. Sonst wird es schwer, diesen Zustand später zu erreichen. Natürlich können wir manches besser, weil wir mehr Erfahrung haben. Aber wenn wir das System nicht lernen lassen, verletzen wir das Law of Best Intention und schaffen Abhängigkeit. Dann werden wir zur Bremse im System.

Wenn wir von Anfang an die Abhängigkeit niedrig halten, wird die Rebellion des Systems später minimal sein. Das Law of Best Intention ist deshalb so wichtig, weil es bestimmt, wie viel Freude oder Leid wir mit dem System haben.

Wachstumsgrenzen: 70, 150, 1000 Personen

Diese Grenzen sind wichtig im Zusammenspiel von *Clockwork* und *Network*. Besonders das *Clockwork* muss das Modell bei Wachstum regelmäßig anpassen. Aber die grundlegende Struktur bleibt oft gleich. An einigen Stellen brauchen wir bessere Tools, um Methoden für größere Gruppen einzusetzen. Manchmal hilft auch eine Widerstandsabfrage mit allen Personen im System.

Was das Wachstum hemmt, ist, dass Menschen sich zu wichtig nehmen. Ego steht im Weg – und das ist schlecht für das System. Die Warnzeichen sind klar: Kontrollmechanismen, Engpässe, lange Wartezeiten, operative Entscheidungen von Personen, die keine Experten sind, und Fokus auf Einzelperformanz. Diese Dinge müssen wir aufmerksam beobachten und als Verstöße gegen die Werte erkennen und behandeln. Diese Denkweisen sind tief in uns verwurzelt und werden auch von neuen Personen mitgebracht – meist ohne böse Absicht.

Pareto-Verteilung

Die Pareto-Verteilung beschreibt den „Erfolg“ in Systemen. Erfolg ist selten gleichmäßig verteilt, sondern konzentriert sich oft stark auf wenige. Das bedeutet: Je größer das System wird und je mehr Konkurrenz herrscht, desto weniger Menschen sind wirklich erfolgreich.

Ein einfaches Beispiel dafür ist Schönheit. In einer kleinen Gruppe (10 Personen) gibt es Unterschiede in der Schönheit, aber sie sind nicht extrem. Je größer die Gruppe wird (z. B. 1000 Personen), desto größer werden die Unterschiede. Wir vergleichen mehr und werden wählerischer. Das nennt man das „Paradox of Choice“.

Am Ende geht die Beziehung verloren. Wir kennen uns nicht mehr wirklich, sondern beurteilen nur noch Äußerlichkeiten.

Dezentrale Systeme und Beziehungen

Dezentrale Systeme halten die bedeutungsvolle Gruppe so klein wie möglich. Interessant sind nur die Menschen in meinem Beziehungsnetzwerk. Außerdem ist die Perspektive anders: Wir sind nicht in Konkurrenz, sondern arbeiten zusammen, um etwas zu erreichen. Konkurrenz führt nur in die „rote Zone“ – wie bei den Hühnern im Hühnerstall.

Management: Nacharbeit vermeiden

Neben der Produktivität des Systems sollten wir uns auch die Produktivität der Steuerung ansehen. Dafür greifen wir auf eine aktualisierte Version des *Cost of Quality*-Modells zurück. Ursprünglich wurde es entwickelt, um zu verstehen, wie sich die Kosten in Entwicklungsprojekten mit wachsender Prozessreife verändern. Im Kern unterscheidet das Modell, welche Aufgaben notwendig sind, um das System produktiv zu halten, und was Waste (Verschwendung) ist.

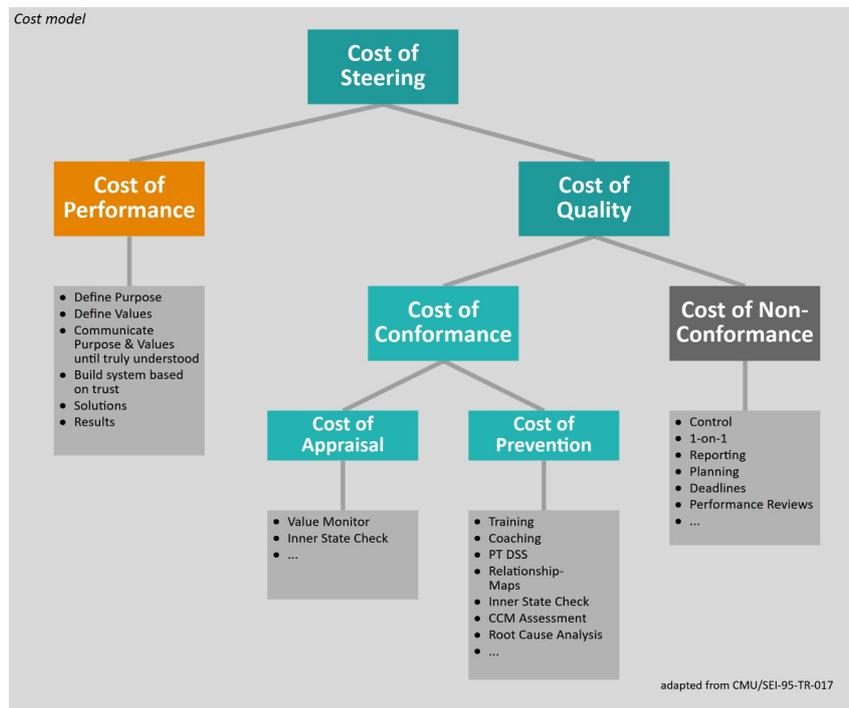


Figure 77: Angelehnt am Modell für Produktkosten, hier ein Modell für die Steuerung.

Mit zunehmender Prozessreife reduziert sich vor allem Waste, und der Fokus liegt auf den notwendigen Aufgaben. Die Systempflege bewegt sich dann in einem sinnvollen Bereich.

Übertragen wir das auf die Steuerung von Organisationen, ist die erste Lektion, zu verstehen, welche Dinge absolut notwendig sind, was zur Systempflege gehört und was Waste ist. Diese Aufgaben sollten wir genau anschauen und ihre Kosten im Blick behalten. So erkennen wir leichter, welche Folgekosten durch frühere „Fehler“ oder Versäumnisse entstehen.

Ähnlich wie im ursprünglichen Modell stellen wir fest, dass Kontroll- und Prüfaufgaben im Kern Waste sind – ebenso wie Nachsteuerung und Korrekturen. Denn wenn wir von Anfang an die Steuerung richtig machen und ein funktionales System haben, müssen wir nicht ständig kontrollieren, ob alles in Ordnung ist.

In der Entwicklung und Produktion vermeiden schlaue Prozesse späte Kontrollen, denn dann ist der Schaden schon entstanden. Das bedeutet, dass Aufwand und Material bereits verschwendet wurden und oft nicht repariert werden können. Deshalb versuchen wir, Fehler zu vermeiden und Abweichungen so früh wie möglich zu erkennen.

Wir setzen dabei auf Elemente im System, nicht auf nachgelagerte Schritte. Ein intelligenter Prozess lässt Fehler erst gar nicht zu oder erkennt sie sofort und bricht ab, bevor sie Schaden anrichten. Alles danach wäre nur noch Waste.

Wenn wir also Leadership-Systeme mit intelligenter Steuerung aufbauen, konzentrieren wir uns auf das, was notwendig und wertvoll ist, und vermeiden alles andere. Leadership basiert auf einem intelligenten Steuerungsprozess, der Fehler vermeidet und Fehlererkennung eingebaut hat.

Was wir alle aus dem Alltag kennen, ist die operative Steuerung durch das *Clockwork*. Ein Großteil der fortwährenden Kontrollen ist das Ergebnis früherer Steuerungsfehler. Statt das System zu reparieren, begleiten wir jede einzelne Iteration, Entscheidung und jedes Ergebnis.

Das ist, als würde eine fertige Software beim Kunden im Debugger laufen, und wir müssten für jeden Kunden ein paar Entwickler abstellen, die ständig Zwischenwerte und Ausgaben korrigieren – anstatt eine funktionierende Software zu bauen.

Dieses Vorgehen würde maximale Fragmentierung erzeugen. Ähnlich ist es oft in der internen Steuerung, aber wir kennen nun Alternativen.

Wir haben die Tools kennengelernt und verstehen die Systeme. Jetzt nutzen wir unseren Neocortex und Limbi – unsere kognitive und soziale Intelligenz. Denn Collaboration ist der Produktivitätskick.

Anhang

Legitimation

Warum schreiben wir das auf? Was ist unsere Legitimation?

Ich, Dan, bin hier nur der Autor. An einigen Stellen, wo ich bewusst „ich“ schreibe, lasse ich meine persönlichen Erfahrungen und Ansichten einfließen.

Mein wissenschaftlicher Hintergrund liegt in der Informatik, speziell im Software Engineering, aber auch in der Betriebswirtschaft. Schon während der Ausbildung hatte ich viel mit den Welten von Management, Controlling und Leadership zu tun. Ich kannte die Theorie und später auch die Praxis.

Die Psychologie kam nach und nach dazu. Teilweise durch das Software Engineering, da die Idee, Menschen zu verstehen, um gute Software zu bauen, schon lange existiert. Einige schlaue Köpfe haben damit schon Jahre vor mir begonnen, und ich baue auf deren Arbeit auf. Persönlich haben mich Lutz Prechelt, Fred Brooks, Tom DeMarco und natürlich Gerald Weinberg stark geprägt. Der andere Teil meiner Erfahrung kam aus der Praxis, vor allem durch Transformations- oder Change-Projekte.

Mir geht es bei Modellen um die praktische Anwendbarkeit: Funktionieren die Modelle im Alltag? Können sie erklären, was passiert ist, und Vorhersagen für die Zukunft treffen?

Als Informatiker bin ich natürlich super im Modelle bauen – und im Vereinfachen. Was ist der absolute Kern einer Sache?

Im Kern habe ich in den letzten 20 Jahren Management-Systeme in Leadership-Systeme umgewandelt, in verschiedenen Kontexten. Das waren 9 Transformationen mit 5 bis 450 betroffenen Personen. Die meisten lagen in Organisationseinheiten von 40 bis 400 Leuten.

Solche Transformationen macht man nicht allein. Entweder starten wir im Team oder bauen Teams auf. Über die Jahre ist ein Netzwerk von Menschen entstanden, die die Vision von Leadership-Systemen teilen. Das Know-how all dieser Menschen steckt ebenfalls hier drin.

Wenn ich also von „wir“ schreibe, dann ist das nicht nur meine Perspektive. Dahinter steht das gebündelte Wissen vieler Menschen – und schnell kommen 500 Personenjahre Erfahrung zusammen. Dazu kommt die Theorie, aber nur die Theorie, die sich in der Praxis bewährt hat.

Modellbau bedeutet für uns, dass wir die Erkenntnisse von Experten nehmen und nach den Überlappungen suchen. Wir sehen durch die Brille der Generalisten und verknüpfen die Spezialisten zu einem großen Bild.

Die Modelle sind über einen Zeitraum von 10 Jahren entstanden und wurden immer wieder verfeinert – in der praktischen Anwendung, in Workshops, Trainings, Vorträgen und auf Konferenzen. Das wird auch in Zukunft so weitergehen. Je mehr Menschen die Modelle anwenden und Feedback geben, desto besser werden sie.

In die Erstellung dieses Dokuments sind bisher etwa 500 Personenstunden geflossen. Und es ist ein Geschenk. Es ist, als würdest du einfach 50.000 Euro geschenkt bekommen. Nutze es gut.

Und bring dich gerne ein. Ergänze deine Erfahrung und dein Wissen – vor allem, indem wir die Modelle noch einfacher machen.

„Perfektion ist erreicht, nicht, wenn man nichts mehr hinzufügen kann, sondern, wenn man nichts mehr weglassen kann.“

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)