

Die Logik der Stufentwicklung

Die Transformation von Wahrnehmen, Denken und Handeln

Im Verlaufe unseres Lebens werden wir nicht einfach erfahrener und klüger. Unser Wahrnehmen, Denken und Handeln transformiert sich mehrfach. In jeder dieser Entwicklungsstufen entsteht eine in sich kohärent selbstorganisierte Kombination von Wahrnehmen (empfinden, intuitieren), Verarbeiten (denken, fühlen) und Verhalten (Beziehung mit sich selbst und anderen, Bewegung, Kommunikation, Handlung usw.). Dieses selbstorganisierte Zusammenspiel von Wahrnehmen, Verarbeiten und Verhalten bezeichnen wir verkürzt als *Handlungslogik*.



Abbildung 1: Handlungslogik: das selbstorganisierte Zusammenspiel von Wahrnehmen, Verarbeiten und Verhalten

Nach jeder Transformation sind wir in der Lage, mehr von der uns umgebenden Realität wahrzunehmen, wir können diese Realität situationsadäquater verarbeiten und wirksamer handeln und kommunizieren. Unsere Handlungslogik wird immer komplexer und man kann dadurch auch mehr äussere Komplexität verarbeiten.

Eine persönliche Geschichte

Mit der nachfolgenden persönlichen Geschichte (Barbara) möchten wir dieser abstrakten Beschreibung Lebendigkeit verleihen.

In meiner Lehrerinnenausbildung an einer katholischen Klosterschule lernte ich sehr viele verschiedene Dinge. Für unser Thema hier besonders relevant: Ich lernte mich *gewissenhaft* um meine vielen verschiedenen Lernaufgaben zu kümmern. Ich entwickelte viel *Selbstdisziplin*, denn nur so war ich in der Lage, all die geforderten Aufgaben zu erfüllen. Dass wir als Mädchenklasse so eine Art verschworener Leidensgemeinschaft bildeten, war für mich dabei ein sehr bedeutender Ausgleich. Innerhalb unseres Klassenverbandes waren wir uns immer wieder einig darüber, dass die ausgesprochenen und *unausgesprochenen* Erwartungen der Lehrerinnen und Lehrer unverschämt hoch seien und gleichzeitig kamen wir nie auf die Idee, uns einem Teil dieser Erwartungen zu entziehen. Wir konnten nicht anders: Wir beugten uns diesen grossen Erwartungen immer und immer wieder.

Das ist eine typische Beschreibung für die Handlungslogik der *gemeinschaftsbestimmten Stufe* (S4). In dieser Stufe orientieren sich die Menschen an den Erwartungen des Umfelds. Der Aufmerksamkeitsfokus der Wahrnehmung liegt auf der Frage „Wie muss ich hier sein, damit ich richtig bin?“ In dieser Handlungslogik geht man davon aus, dass es so etwas wie richtig und falsch gibt. Der *Bezugspunkt des Verarbeitens und Handelns* liegt stark *ausserhalb der eigenen Person*. Es geht also weniger darum, selbst herauszufinden, was man als richtig und falsch empfindet, sondern was das Umfeld als richtig, wünschenswert und gut respektive als das Gegenteil davon definiert. Je nach Umfeld können das sehr unterschiedliche Dinge sein. Für Menschen der gemeinschaftsbestimmten Stufe (S4) ist das Gefühl von *Zugehörigkeit* von grosser Bedeutung. Viele persönliche Anliegen und Interessen werden zurückgestellt, um sich zugehörig fühlen zu können.

Zum Zeitpunkt meines Lehrerinnen-Diploms gab es eine „Lehrerschwemme“. Es war schwer, eine Stelle zu finden und ich entschloss mich kurzerhand, meiner Leidenschaft für Mathematik zu folgen und mir einen Beruf in der damals noch jungen IT-Branche zu suchen. Nach längerer Suche fand ich einen Ausbildungsplatz bei einem kantonalen Amt für Informatik. Die Anwendungsentwicklung war damals noch ein relativ einfaches Geschäft. Nach erstaunlich kurzer Zeit konnte ich erste Programme schreiben. Mein Chef erklärte mir die Anforderungen des Programms und ich erstellte in einem ersten Schritt eine Programmvorgabe. Ich orientierte mich dabei an den Programmvorgaben, die andere Programmierer vor mir schon erstellt hatten. Anschliessend schrieb ich den Code. Neben den Programmierregeln orientierte ich mich auch hier an den Gepflogenheiten, die ich bei den anderen Programmierern abschaute. Mir machte diese Arbeit sehr viel Spass und gleichzeitig war mir auch hier „die eingeschworene Gemeinschaft“ unter den jungen Programmierern wichtig. Die Rituale waren andere als in der Klosterschule, aber das Gemeinschaftsgefühl war sehr vergleichbar.

Dies ist eine weitere Beschreibung der gemeinschaftsbestimmten Stufe. Die *Erwartungen des Umfeldes*, die gepflegten *Rituale und Traditionen* unterscheiden sich inhaltlich deutlich von der ersten Beschreibung. Barbara hatte von einem reinen Frauenumfeld in ein fast ausschliessliches Männerumfeld gewechselt, aber die *Logik ihres Handelns* war immer noch die *gleiche*.

Die gemeinschaftsbestimmte Handlungslogik (S4)

<i>Wahrnehmen</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Regeln, Normen, Traditionen gelten hier?▪ Was wird von mir erwartet?▪ Wie muss ich hier sein, damit ich richtig bin?▪ Welche Verhaltensweisen werden gelobt? Welche getadelt?▪ Welche Meinungen werden akzeptiert?
<i>Verarbeiten</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ „Ich will in den Augen der anderen ein guter Mensch sein.“▪ „Ich will die Dinge richtig machen.“▪ „Wir sind alle gleich und wir wollen alle das Gleiche.“▪ Schwarz-Weiss-Logik
<i>Verhalten</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Normen, Regeln und Erwartungen erfüllen▪ Sich anpassen, sich konform verhalten▪ Nicht konformes Verhalten/Individualität missbilligen▪ Autoritäten gehorchen▪ Gewissenhaftes Erfüllen seiner Aufgaben

In den 70er-Jahren hatte man einzelne kleine Problemstellungen jeweils mit einzelnen Programmen gelöst. In meinen ersten IT-Jahren gab es immer mehr Anforderungen, bei denen verschiedene Programme übergreifend zusammenarbeiten mussten. Unser Vorgehen, Programm

um Programm zu programmieren, erwies sich zunehmend als problematisch, weil sich bei nachfolgenden Programmen plötzlich Aspekte zeigten, die man bei früheren Programmen hätte mitberücksichtigen müssen. In einer Weiterbildung lernte ich, wie man Projekte systematisch angeht, indem man zuerst eine Vorstudie erstellt und dann ein Konzept entwickelt, das alle wichtigen Zusammenhänge für die Realisierung sichtbar macht. Diese Methodik war für mich derart einleuchtend, dass ich diese bei meinem nächsten Projekt sofort in die Tat umsetzte. Sowohl meine Programmierer-Kolleginnen und -Kollegen, die im Projekt mitarbeiteten, wie auch unsere Kunden waren begeistert von diesem neuen Ansatz. Ab diesem Zeitpunkt war ich eine grosse Anhängerin von *Methoden und Standards* und mit jeder neuen Methodenweiterbildung wuchs mein Selbstvertrauen. Ich war stolz darauf, „meine Projekte im Griff zu haben“ und der Erfolg gab meinem Vorgehen recht.

Die wachsenden Anforderungen der Aufgaben in Verbindung mit den methodischen Weiterbildungen führten mit der Zeit zu einer Weiterentwicklung von Barbaras Handlungslogik. Sie befasste sich nicht nur mit der Frage, wie man gute Programme schreibt, sondern erweiterte ihre Handlungslogik um die Frage, wie man *schlecht strukturierte Problemstellungen* gut anpackt (S5). Sie befasste sich also nicht nur mit der zu lösenden Aufgabe, sondern warf – dank der vielen Weiterbildungen – auch vermehrt einen Blick auf den Vorgehensprozess (S5). Die Frage „*Was ist die effizienteste Form, ein schlecht strukturiertes Problem anzupacken?*“ (S5) stand ab diesem Zeitpunkt im Zentrum ihrer Experten-Handlungslogik (S5). Diese veränderte Perspektive wirkte sich auch auf ihr Selbstbild und ihr Selbst aus. In der gemeinschaftsbestimmten Stufe (S4) war es ihr wichtig, in den Augen der relevanten anderen ein guter Mensch zu sein. In der Experten-Handlungslogik (S5) identifizierte sie sich damit, eine *souveräne* Projektleiterin zu sein. Sie war stolz auf ihr *Methodenwissen* (S5). Sie war überzeugt, dass ihre Art der Projektleitung *richtig* war (S5) und diese Meinung vertrat sie überall sehr *selbstbewusst* (S5). Dass ihr Auftreten auch ziemlich arrogant sein konnte (S5), nahm sie dabei selbst aber nicht wahr. Schattenaspekte der Persönlichkeit werden in der Stufe 5 (und 6) nicht wahrgenommen. Diese sind nur für das Umfeld ersichtlich. Entsprechend tun sich Menschen in dieser Stufe auch schwer, Feedbacks, die Schattenaspekte betreffen, anzunehmen.

Nach 7 Jahren und einem erfolgreichen Abschluss als Wirtschaftsinformatikerin wechselte ich die Stelle. Mein neuer Arbeitgeber – ein mittelständisches IT-Unternehmen – war sehr viel grösser und professioneller als mein bisheriges Arbeitsumfeld. Voll Enthusiasmus übernahm ich die Co-Leitung in einem grossen Projekt. Weil einzelne wichtige Positionen im Projektteam nicht besetzt werden konnten, übernahm ich im *Heldenmodus* sehr viele Aufgaben persönlich. Ich leistete von Beginn an Überzeit und versuchte die Lücken vor allem mit Effizienz wettzumachen. Am Ende dieses Projektes erlebte ich das Scheitern des Heldenmodus: Ich arbeitete so viel und so lange, dass mein Körper meine Überbelastung kurz vor der Projekt-Einführung mit einer Lungenentzündung quittierte. Die Einführung wurde ein entsprechendes Desaster mit monatelangen Korrekturnacharbeiten. Eine wichtige Erkenntnis, die ich in diesem Projekt gewann: wenn die Ressourcen knapp sind, dann reicht Effizienz allein nicht aus. In diesem Falle wäre das Setzen der richtigen Prioritäten – also der Fokus auf Effektivität – sehr viel wichtiger gewesen.

In dieser Phase ihres Berufslebens erlebte Barbara die Grenzen der Expertenlogik. Sie versuchte, die massiv gestiegene Komplexität mit „mehr vom Selben“ – Methodik, Effizienz, Heldentum – zu lösen, was leider misslang. Dass dieser Misserfolg längerfristig zur Weiterentwicklung ihrer Handlungslogik führen würde, konnte sie damals noch nicht ahnen.

Die Experten-Handlungslogik (S5)

- | | |
|--------------------|---|
| <i>Wahrnehmen</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Fakten, Details▪ Ursache-Wirkungszusammenhänge▪ Standards und Methoden▪ Potenzielle Probleme |
| <i>Verarbeiten</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Identifikation mit seinem Fachwissen und Können▪ Denken: Abstrakt, logisch, detailliert, objektiv▪ Erforschen von Kausalitäten▪ Prüfen, ob andere an die eigenen Standards heranreichen▪ Verfahren entwickeln, wie man schlecht strukturierte Probleme zuverlässig lösen kann |
| <i>Verhalten</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Kontrollierte, sachliche Diskussionen (Emotionen kontrollieren)▪ „My way or no way ...“, die eigene Meinung/die eigenen Standards verteidigen▪ Lösen von schlecht strukturierten Aufgaben▪ Effiziente und methodisch sinnvolle Aufgabenerledigung▪ Hohes Pflichtbewusstsein |

Bei meiner nächsten Stelle übernahm ich erstmals Linienverantwortung für ein Team und bereits zwei Jahre später wurde mir die Leitung einer Entwicklungsabteilung angeboten. Fast zeitgleich übernahm ich die stellvertretende Leitung der nach einer grossen Reorganisation neu aufzubauenden IT (450 Personen). Dieser massive *Zuwachs an Komplexität* forderte mich auf vielfältige Weise. Eine Schlüsselerfahrung war der Aufbau des IT-Prozess-Managements. In der Vorgängerorganisation hatten wir mit viel Mühe und Aufwand pro Abteilung sehr detaillierte Prozesse aufgebaut. Diese Detailprozesse brachten zwar Verbesserungen mit sich, aber in der übergreifenden Zusammenarbeit verhakten wir uns regelmässig in Schnittstellendiskussionen. Gleichzeitig waren die vielen detaillierten Prozesse sehr unübersichtlich. Dank guter fachlicher Unterstützung lernten wir, wie man ein schlankes, übersichtliches Prozessmodell aufbaut, in dem die Wertschöpfung der Organisation auf einen Blick „End to End“ sichtbar war. Wir lernten, wie man Prozesse mehr auf das „Was“ (Prozessziele) als auf das „Wie“ (Ablaufdetails) ausrichtet. Die Anforderungen der *übergreifenden Zusammenarbeit* waren nun viel einfacher zu erkennen und zu lösen. Eine andere wichtige neue Erfahrung war für mich das *Führen mit Zielen* (MbO). Als Projektleitungsheldin hatte ich mich für alle wichtigen Entscheidungen verantwortlich gefühlt. Als Bereichsleiterin war es mir absolut unmöglich, alle wichtigen Entscheidungen selbst zu fällen. Ich konnte mich zwar auf sehr erfahrene und kompetente Abteilungs- und Teamleiter verlassen. Diese konzentrierten sich aber vor allem auf die Anforderungen ihres eigenen Verantwortungsbereiches. Glücklicherweise lernte ich, wie ich über das Führen mit Zielen den Fokus auch auf das Erreichen von gemeinsamen übergreifenden Zielen, Verbesserungen und Entwicklungen lenken konnte. Während meines MBAs an der Hochschule St. Gallen entwickelte ich zunehmend die Idee, dass mittels *geeigneter Managementsysteme der Erfolg jeder Organisation durch die Führungskräfte kontrollierbar sei*.

Dank dieser anspruchsvollen Leitungsaufgaben entwickelte sich Barbara mehr und mehr in Richtung der eigenverantwortlichen Handlungslogik (S6). Zu Beginn war es für Barbara nicht einfach, die Errungenschaften der Expertenlogik hinter sich zu lassen. Gleichzeitig war es für sie unmöglich, mit dem riesigen Fach- und Erfahrungswissen der ihr unterstellten Abteilungs- und Teamleiter (S5) mithalten zu können. Mit der Expertenlogik konnte sie in ihrem Führungsbereich also „keine Punkte machen“, dafür wusste sie von den spezifischen Techniken und Anwendungen viel zu wenig.

Barbara hatte das grosse Glück, dass sie aus ihrem Umfeld vielfältige Anregungen für die Etablierung der eigenverantwortlichen Handlungslogik (S6) erhielt: *Ziel- und Ergebnis-*

orientierung (S6), Modellierung von *übergreifenden schlanken Prozessen* (S6), eine persönliche Arbeitsmethodik, die zur laufenden *Prioritätensetzung* zwingt (S6), *Managementsysteme*, die auf die Kontrolle des Unternehmenserfolgs ausgelegt sind (S6) usw.

Neben meinen beruflichen Weiterentwicklungen wurde mir auch meine persönliche Weiterentwicklung zunehmend wichtig. Ich setzte mich mit meinem Persönlichkeitsprofil auseinander, besuchte Kurse, um meine Kommunikations- und Konfliktfähigkeit weiterzuentwickeln, ich experimentierte mit Entspannungs- und Meditationstechniken. Gleichzeitig setzte ich mir auch gesundheitliche Ziele. Ich wollte mich besser ernähren, mich mehr bewegen, um fitter und beweglicher zu werden.

Auch die eigenbestimmte Stufe wirkte sich auf mein Selbst aus. Statt dass ich mich weiter mit meinem Experten-Wissen identifizierte (S5), war mir nun wichtig, dass ich sowohl beruflich wie privat *alle mir wichtigen Ziele* erreichte (S6). Ich war überzeugt, dass ich jedes mir gesetzte Ziel erreichen konnte und so etwas wie „nichtlösbare Probleme“ gab es damals in meinen Augen nicht (S6). Wenn mir etwas noch nicht gelang, dann war das für mich lediglich eine Information darüber, dass ich etwas neues Lernen und entwickeln musste (S6).

Die eigenbestimmte Handlungslogik (S6)

- Wahrnehmen*
- Fokus auf das, was den Zielen dient
 - Entwicklungen und Veränderungen über die Zeit
 - Wirkungen, Ergebnisse, Konsequenzen
 - Erfahrungen, Fehler, Probleme, Zielabweichungen
 - Fokus auf Zusammenhänge
 - Widersprüche, Gegensätze, kontrastierende Gedanken
 - Abweichende Meinungen
 - Verhaltensfeedback
 - Introspektion
-
- Verarbeiten*
- Entscheidungen und Handlungen mit den eigenen Werten und Zielen abstimmen
 - Verantwortung übernehmen, klare, verbindliche Commitments abgeben
 - Ergebnisverantwortung, Kontrolle
 - Freude an Komplexität, Zusammenhängen, Wechselwirkungen
 - Sich selbst und anderen eine eigene Meinung zugestehen
 - Kontrastierende Gedanken zulassen
 - Erkennen, dass die Wahrnehmung perspektivisch ist
 - Den eigenen Standards entsprechen wollen
 - Soziales Lernen
 - Was mache ich künftig anders? Problemlösungszyklus
-
- Verhalten*
- Das tun, was den Zielen dient
 - Prioritäten setzen: Effektivität
 - Die Wirkung verbessern
 - «Meine Sicht» ist nur eine Perspektive
 - Anderen eine eigene Meinung zugestehen und gleichzeitig mit Argumenten überzeugen wollen
 - Kompromissbereitschaft (Gegenseitigkeit im Handeln)
 - Aus Erfahrungen lernen, Verbesserungen umsetzen
 - Sozial akzeptiertes Verhalten
 - Sich für seine persönliche Weiterentwicklung engagieren

Der nächste Wendepunkt kündigte sich auf eine sehr überraschend neue Weise an. Nach 16 glücklichen Jahren in der IT erlebte ich meinen ersten Montag-Morgen-Blues. Einerseits war ich gerade dabei, mein MBA mit viel Begeisterung und Erfolg abzuschliessen und gleichzeitig erlebte ich immer mehr Arbeitstage als mühsam und wenig freudvoll, was für mich eine gänzlich neue Erfahrung war. Allmählich wurde mir klar, dass sich mein bisheriger Berufsweg für mich nicht mehr *sinnvoll* anfühlte. Ich entschied mich dazu, ein paar neue Erfahrungen zu sammeln in der Hoffnung, dass ich auf diesem Weg eine neue motivierendere berufliche Orientierung finden würde. Im Rahmen meiner neuen Tätigkeit leitete ich ein Konzernprojekt, das mit einer grossen Organisationsentwicklung verbunden war. Inzwischen verfügte ich über genügend Erfahrung, um zu erkennen, dass wir in diesem Projekt mit rein sachlich guten Lösungen nicht vorankommen würden. Dafür gab es viel zu viele Widerstände gegen die geplanten Veränderungen. Ich beantragte externe Organisationsentwicklungs-Unterstützung und diese wurde glücklicherweise auch gewährt. Das, was ich in den kommenden Monaten erlebte, war keine reine Erfolgsgeschichte. Fortschritte und Rückschläge wechselten sich ab. Trotzdem war diese Erfahrung für mich ein wichtiger Augenöffner. Viel von dem, was ich bisher gelernt hatte, wurde durch diese neue Erfahrung infrage gestellt. Unter anderem schlugen die Organisationsentwickler ein iteratives Vorgehen anstelle des altbewährten Wasserfallvorgehens vor. Dieser neue Ansatz fühlte sich für mich sehr stimmig und viel natürlicher an als das, was ich bisher in Projekten erlebt hatte. Nach dieser Erfahrung hatte ich eine erste Idee, in welcher Richtung ich meinen beruflichen Weg fortsetzen wollte. Für mich fühlte es sich *sinnvoll und stimmig* an, mich im Bereich Organisationsentwicklung weiterzubilden.

Stufenübergänge können durch äussere und innere Krisen ausgelöst werden. Barbara hatte die erfolgsorientierte Kultur (S6) derart intensiv ausgelebt, dass sie in einer starken Übertreibung angelangt war. Jede Handlungslogik verfügt in ihrer gesunden Ausprägung über ausgewiesene Stärken. Sobald diese übertrieben werden, werden die Stärken zu Schwächen. Barbara war derart leistungs- und ergebnisorientiert geworden (S6), dass sie sich selbst und auch ihr Umfeld *ausbeutete* (S6), nur um weiterhin *jedes Ziel zu erreichen*. Wer in der Handlungslogik (S6) funktioniert, erkennt (noch) nicht, dass es viel sinnvoller wäre, das eine oder andere Ziel zu hinterfragen (S7) oder sogar über Bord zu werfen. Die Folgen dieser Übertreibungen veranlassten Barbara dazu, sich die *Sinnfrage* zu stellen (S7).

In dieser Umbruchsphase zeigen sich bereits viele Elemente der relativierenden Handlungslogik (S7). Die Entscheidung, ihre Erfolgskarriere an den Nagel zu hängen, war mutig und unkonventionell (S7), und wurde im Umfeld teilweise nicht verstanden.

Etwas tun und dabei wichtige Erfahrungen sammeln (S7), sich *iterativ an eine neue Lösung herantasten* (S7), erweist sich in sehr komplexen Fragestellungen oft als sehr viel sinnvoller als das lange Nachdenken und theoretische Lösen einer Fragestellung (S6). Zu dieser Herangehensweise gehört auch das Prinzip des „Fail Fast“ (S7): wenn man Dinge ausprobiert, bevor man alle Eventualitäten am grünen Tisch durchgerechnet hat, dann nimmt man in Kauf, dass auch etwas schiefgehen kann (S7). Solche *Misserfolge erweisen sich aber meist als tolle Lernchancen* (S7).

Eine erste Hürde, die ich nehmen musste, war die Frage nach der geeigneten Weiterbildung, mit der ich das Handwerkszeug der Organisationsentwicklung erwerben konnte. Ich dachte, ich müsse irgendeinen Abschluss erwerben, damit ich die für diese Aufgabe notwendige Legitimation vorweisen konnte. Doch das erwies sich als sehr schwierig. Keine dieser Ausbildungen konnte mich begeistern. Eine Struktur-Aufstellung half mir, den Knoten zu lösen. Ich konnte die Annahme, dass die Menschen nach einer Legitimation fragen würden, loslassen und mir dann aus der grossen Auswahl von Einzel-Angeboten die aussuchen, die sich für mich sinnvoll anfühlten. Für diese Entscheidung bin ich mir heute noch dankbar. Das erste Seminar, für das ich mich anmeldete, trug den Titel „Durch das Nadelöhr des Selbst“. Der Ausschreibungstext hatte mich komplett fasziniert und ich machte in diesem Seminar – einer frühen Form der Theorie U mit Otto Scharmer – für mich gänzlich neue Erfahrungen. Auch meine Anmeldung zum Weiterbildungslehrgang bei Gunther

Schmidt war das Resultat einer *Bauchentscheidung*. Eigentlich wollte ich lernen, wie ich Menschen für Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben begeistern könnte. Stattdessen lernte ich *richtig gutes Zuhören* und das *Ernstnehmen von Veränderungswiderständen*. Ich lernte verschiedene Techniken, mit denen ich mich selbst und andere Menschen dazu einladen konnte, „festgezurrte Ansichten“ etwas zu lockern. Ich lernte einen guten Umgang mit *Polaritäten, Zwickmühlen und Ambiguitäten* und ich lernte, dass unser *ganzheitliches Selbst viel, viel klüger ist als unser bewusster Verstand*. Mit zunehmender Dauer dieser Weiterbildung beobachtete ich, dass ein ganz entscheidender Punkt nicht besprochen wurde. Ich stellte fest, dass die *Präsenz* von Gunther Schmidt uns alle dazu einlud, die beste Version von uns selbst zu sein. Ich weiss nicht, ob er sich dieser Wirkung bewusst war. Auf jeden Fall hat er uns dazu nichts explizit erklärt. Ich wollte aber unbedingt herausfinden, was das war und machte mich erneut auf die Suche.

Wenn wir Autoren heute von relativierenden Menschen der Stufe 7 sprechen, so bezeichnen wir diese oft als „*die Suchende 7*“. Dieses Suchen und Experimentieren kann sich über eine ziemlich lange Phase erstrecken. Viele bisherige *Gewissheiten kommen auf den Prüfstand* (S7) und kognitiv kann sich das Selbst dabei schon manchmal etwas verloren fühlen (S7). Umso wichtiger ist das *Empfinden von Sinnhaftigkeit* (ab S7). Oft weiss man in dieser Suchphase nicht so recht, warum und wieso man etwas tut, man tut sich schwer mit einer rationalen Erklärung. Aber gefühlt weiss man, dass es gut ist, genau diesen Weg zu gehen (S7).

In der Stufe 7 entwickelt sich auch eine *ganzheitlichere Herangehensweise* an Probleme und Hindernisse (S7). Ernsthaftes Zuhören, Akzeptieren von unterschiedlichen Wahrnehmungen der Realität, Hinterfragen der eigenen Annahmen, Ambiguitätstoleranz (trotz Widersprüchen handlungsfähig bleiben) und vor allem das *Ernstnehmen des ganzheitlich empfindenden Selbst* (Intuieren und Fühlen) gehören alle zur relativierenden Handlungslogik (S7).

Diese implizite Einladung „*die beste Version unserer Selbst zu sein*“, die Barbara bei Gunther Schmidt beobachtete, gehört zur Handlungslogik der Stufe 8 (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Die relativierende Handlungslogik (S7)

- Wahrnehmen*
- Menschen nehmen die Realität unterschiedlich wahr
 - Verschiedene innere Anteile mit widersprüchlichen Bestrebungen
 - Andersartige Menschen, Gedanken, Weltbilder
 - Kritische Fragen, Feedbacks, Fehler, Probleme und die Annahmen, die mit diesen Lernchancen verbunden sind
 - Das, was im Aussen geschieht im Vergleich zu dem, was ich über die Situation denke
 - Fakten, Details, Zusammenhänge *und* intuitives Erfassen von Situationen
 - Eigene Gefühle und die Gefühle von anderen
 - Ergebnisse
-
- Verarbeiten*
- Subjektivität der individuellen Wahrnehmung erkennen
 - Suche nach echtem Verstehen
 - Vertiefung persönlicher Beziehungen
 - Innere und äussere Konflikte, Paradoxien, eigene Schatten
 - Erkunden von Andersartigkeit
 - Ambiguitätstoleranz (trotz Widersprüchen handlungsfähig bleiben)
 - Erkunden, wie das, was ich von der Welt/von anderen Menschen denke, Einfluss auf die Realität nimmt

Die relativierende Handlungslogik (S7)

- Organisches, holistisches, ganzheitliches Verstehen. Verstand und Intuition in guter Kooperation. Fühlen und Denken in Verbindung
- Ein Gefühl für das Sinnhafte entwickeln
- Annahmen treffen, ausprobieren, lernen. Eigene und gesellschaftlich geprägte Annahmen hinterfragen
- Alle Beurteilungsgrundlagen sind willkürlich

Verhalten

- Bemühen um tieferes Verständnis. Verstehen wollen, wie andere eine bestimmte Situation erleben
- Lebendige Kontaktangebote, Empathie, Augenhöhe
- Verschiedenste Lebensentwürfe, Ideen, Vorstellungen und Meinungen akzeptieren. Mut zum Anderssein aufbringen
- Offenheit für das Hinterfragen eigener Annahmen
- Das Potenzial von inneren Veränderungen nutzen; damit auch äussere Veränderungen erreichen
- Ganzheitliches Erklären mit Geschichten, Beispielen *und* Fakten
- Suche nach dem, was sich sinnvoll anfühlt
- Ausprobieren, Experimentieren. Lieber etwas tun, statt nur reden
- Verzicht auf moralische Urteile

Zwei verschiedene Formen der Entwicklung

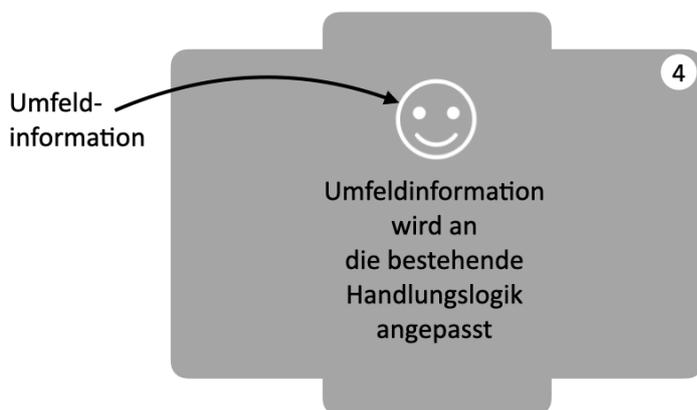


Abbildung 2: Die Umfeld-Informationen werden aufgenommen und an die bestehende Handlungslogik angepasst (horizontale Entwicklung)

Bei der *horizontalen Entwicklung* ergänzen wir unsere bestehende Handlungslogik mit neuen Inhalten. Ganz am Anfang ihrer Berufstätigkeit verarbeitete Barbara ihre Realität immer noch mit der gemeinschaftsbestimmten Stufe (S4). Die *Inhalte* in der männlich dominierten IT unterschieden sich deutlich von der weiblich dominierten Umgebung der Klosterschule. Die Handlungslogik, mit der Barbara auf dieses Umfeld reagierte, war aber die gleiche. Sie hat diese Umfeld-Informationen (z. B. die Tradition, in der man in dieser Organisation Programmvorgaben schreibt) aufgenommen und an ihre innere Verarbeitungslogik (den bewährten Traditionen folgen, Erwartungen des Umfelds erfüllen) angepasst.

Diese Form des Lernens und Entwickelns bezeichnete Jean Piaget [1] als assimilieren. Barbara hat dabei viel Neues gelernt, z. B. das Schreiben von Programmvorgaben und das Codieren von Programmen. Solche inhaltlichen Erweiterungen einer bestehenden Handlungslogik

bezeichnet man als *horizontale Entwicklung*. Die gemeinschaftsbestimmte Handlungslogik veränderte sich aber zunächst dabei nicht.

Ich hatte meine Programmierer-Ausbildung zusammen mit Thomas angefangen. Wir waren beide sehr lernhungrig und wissbegierig. Wir haben unserem Chefprogrammierer Löcher in den Bauch gefragt. Gemeinsam haben wir viel diskutiert und Ideen gewälzt, wie man bestimmte Problemstellungen logisch am besten löst. Bei diesen Diskussionen haben wir vor allem die abstrakte Logik genutzt, die wir in der Mathematik gelernt hatten. Wir kamen aber nie auf die Idee, die tradierte Form des Vorgehens infrage zu stellen.

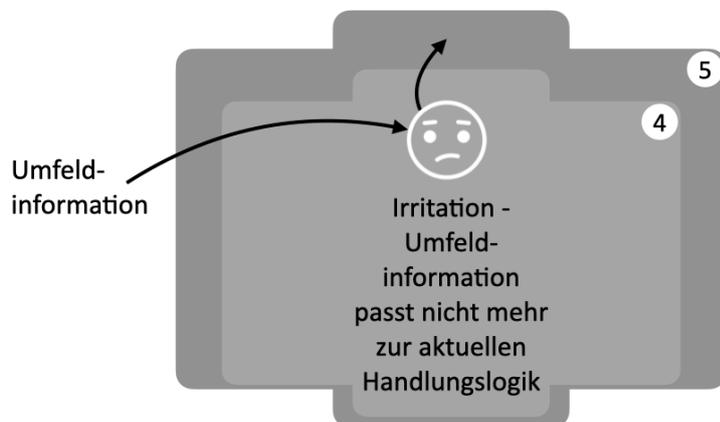


Abbildung 3: Umfeld-Informationen, die die aktuelle Handlungslogik irritieren, können die Entwicklung einer neuen Handlungslogik anregen (vertikale Entwicklung)

Die wachsende Komplexität ihrer Aufgabe (immer mehr Programme haben gegenseitige Abhängigkeiten) verursachten im Arbeitsalltag von Barbara zunehmend Probleme. Programme, die schon geschrieben waren, mussten aufgrund von späteren Erkenntnissen immer wieder geändert werden. Glücklicherweise standen Barbara mit der Projektleiterausbildung und weiteren methodischen Weiterbildungen passende Lernangebote zur Verfügung. *Ganz allmählich* führten diese verschiedenen Lernangebote *in Kombination mit den Komplexitätsherausforderungen* zu einer Transformation ihrer Handlungslogik. Statt dass sie *weiterhin den Traditionen folgte* (S4), orientierte sie sich immer mehr an *allgemeinen Branchenstandards und -methoden* (S5). Jean Piaget bezeichnete diese Form der Anpassung als Akkommodation. Wir nennen sie heute *vertikale Entwicklung*.

Die gemeinschaftsbestimmte Handlungslogik hat Barbara dabei nicht verloren. Barbara kann diese Handlungslogik noch heute einsetzen, wenn sie das will. Aber nach dieser Transformation wählte sie unbewusst sehr oft die Expertenlogik (S5), weil diese ihr erhebliche Vorteile bei der Bewältigung der wachsenden Komplexität bot.

Die Projektleiterausbildung hatte mein Selbstvertrauen gestärkt. Ich hatte jetzt eine methodische Idee, wie ich ein komplexes Problem *strukturell* anders lösen konnte als bisher. Ich war so begeistert, dass ich gar nicht auf die Idee kam, mein Umfeld zuerst zu fragen, ob ich diese methodische Idee auch umsetzen dürfe. Nach dem ersten Erfolg mit der neuen Methode stieg mein Selbstvertrauen weiter. Ich begann damit für dieses Vorgehen Werbung zu machen und die Methodik auch *gegen das tradierte Vorgehen zu verteidigen*.

Bei jedem Transformationsschritt (vertikale Entwicklung) sind die Kompetenzen von Barbara gewachsen. Innerhalb jeder Transformation sind neue Fähigkeiten für die Bewältigung weiter anwachsender Komplexität entstanden.