

## INTEGRAL LEADERSHIP - realistisch inspirieren

Integral Leadership beschreibt die **Kraft** und den **Erfolg**, mit dem Unternehmen ihre Interessen und Absichten vorantreiben. Das Ergebnis lässt sich an der **Vitalität**, **Intensität** und **Geschwindigkeit** von Arbeits-Veränderungs- und Innovationsprozessen erfahren und messen. Nur wenn es den Führungskräften eines Unternehmens gelingt, sich selbst und ihre Mitarbeiter für die **gemeinsamen Ziele** zu begeistern und immer wieder aufs Neue zu **engagieren**, entsteht Innovation und nachhaltige Überlebensfähigkeit von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Diese spezielle, **unternehmensstypische Kombination** aus hoher **Leistungsbereitschaft** und **Schaffensfreude** aller Beteiligten erzeugt eine **Hochleistungsorganisation**, die einerseits von jedem Mitarbeiter Bestleistung fordert andererseits als zentraler Ort für die persönliche Weiterentwicklung erlebt wird.



Wirkungsvolle **Entwicklungsprogramme** für Integral Leadership ermöglichen daher verantwortlichen Führungskräften und Unternehmensleitungen, sowohl die **persönliche Inspiration** zu entdecken als auch ihre **Fähigkeit** zu entwickeln, sie auf andere, besonders die Mitarbeiter zu **übertragen**. Solche Führungskräfte erzeugen eine **gleichgerichtete Motivation** der **Unternehmensgemeinschaft** und schaffen damit die Voraussetzung für **selbstorganisierende Prozesse**. Durch geeignete Methoden und Werkzeuge lässt sich diese inspirierende Kraft effektiv unterstützen und in wirksame Strukturen und Abläufe integrieren. Integral Leadership stellt folgende Elemente in einen Wirkungszusammenhang:

### a) Selbstcoaching

Ziel effektiven Selbstcoaching ist die **persönliche Inspiration der Führungskraft**. Auf dieser Ebene zu führen, bedeutet selbst **Motivationsquelle für andere**, Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner zu sein. Inspiration oder ‚**ansteckende Begeisterung**‘ entsteht auf der Grundlage eines authentischen **Bewusstseins** für die **positive(n) Absicht(en)** im eigenen Leben. Sie enthält also die **ganz persönliche Antwort** darauf, **wozu** man als einzelner Mensch auf diesem Planeten ist und **was** man **zu seiner positiven Entwicklung beitragen** will. Persönliche Inspiration besteht somit aus einer **leidenschaftlich vertretenen Aufgabe**, die **Kopf und Herz** verbindet und ist ein **Traum** davon, wie die Dinge vielleicht sind, wenn die jetzigen **Probleme nicht mehr existieren**.

Eine **Lebensaufgabe** kann nur im Inneren ihres Schöpfers (creator) erkannt werden, niemals ausschließlich von außen übernommen werden. Sie steigt aus einem **bereits vorhandenen**, tiefen Wissen (**Intuition**) empor, dass die Erfüllung dieser ganz speziellen Aufgabe die Welt, oder einen Teil von ihr, verbessern kann.

Leidenschaftlich vertretene Lebensaufgaben **wirken magnetisch** auf andere Menschen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Partner), denn die meisten sehnen sich ebenfalls nach einer **sinnstiftenden Form** ihrer **Lebensgestaltung**. Lebendige Inspiration lädt andere Menschen dazu ein, sich damit zu **verbünden** und sich den folgenden Herausforderungen mit **Kreativität und Ausdauer** zu stellen.

Wesentliche **Fragen zur Klärung** der persönlichen Inspiration sind: • Was will ich in dieser Welt erschaffen? • Was soll dann mehr bzw. weniger in der Welt sein? • Welcher Unterschied entsteht? • Was ist mein besonderer Beitrag dafür? • Welche besonderen

Talente habe ich, um diesen Beitrag leisten zu können? (vgl. auch: Bewusstseinsentwicklung )

## b) Schattenintegration<sup>1</sup>

Die Verwirklichung einer Lebensaufgabe ist jedoch, wie es die freudvolle Inspiration zunächst anzeigt, meist **kein ganz einfacher Spaziergang**. Häufig erscheinen auf dem Weg **Hindernisse**, die sich bei genauerem Hinsehen vor allem als persönliche, **innere Barrieren** darstellen. Solche inneren, meist **unbewussten** Hindernisse, auch ‚**psychologischer Schatten**‘ genannt, sind bei fast jedem Menschen vorhanden. Sie entstehen auf dem Weg zwischen **Anpassung und Rebellion**, also während der **Sozialisation** vom Kleinkind zum jungen Erwachsenen. Im **Dilemma** zwischen beiden Polen werden in dieser Zeit immer wieder **Erfahrungen verdrängt**, weil sie sich momentan nicht bewusst integrieren lassen. Um die persönliche **positive Absicht in die Welt zu bringen**, müssen jedoch die wesentlichen Verdrängungen **reintegriert** werden. Denn oft stecken gerade in den verdrängten Bewusstseinsinhalten die **besonderen Talente** eines Menschen und sind daher, in **bewusster Form**, für die **Verwirklichung** der eigenen Lebensaufgabe unbedingt notwendig.

Der Weg der persönlichen Inspiration erfordert ein **persönliches Versprechen (Commitment)**. Da der **genaue Verlauf** des Weges jedoch **nicht im Voraus bekannt** ist, erzeugt dieses Commitment automatisch **Unsicherheit** und **Furcht vor Unbekanntem**. Die **Verweigerung** bzw. Verdrängung dieses Versprechens ist daher meist der **Beginn des Weges** zur Verwirklichung der persönlichen positiven Absicht und der persönlichen Inspiration. Sie drückt sich in Gedanken oft in Form von ‚**Ich warte bis**, die richtige Zeit kommt, ...ich genügend Geld habe, ...ich in Rente gehe, ...das Schicksal mir eine günstige Gelegenheit bietet‘ aus. **Tatsache** ist jedoch, dass diese **Zeit nie kommen** wird, denn sie muß, als **Ausdruck** des Commitments, **bewusst geschaffen** werden.

Je **stärker und konsequenter** ein Menschen seine positive Absicht und Inspiration in sein Unbewusstes, also seinen Schatten verdrängt, desto schwerer fällt ihm das notwendige Commitment. Das **destruktive ‚Spiel‘** der Verweigerung dauert u.U. solange, bis psychosomatische Störungen oder gar Krankheiten Menschen **zum Umdenken zwingen**. **Schattenintegration**, auch wenn sie zunächst als unangenehm und bremsend erlebt wird, hängt daher direkt mit der Verwirklichung von **intrinsisch motivierten Lebensaufgaben** zusammen. Erst die **Bewusstheit** für konkrete Inhalte des eigenen Schattens ermöglicht die ‚**Befreiung**‘ der besonderen Fähigkeiten und Talente eines Menschen.

## c) Die Kernenergie des Unternehmens zum Leben erwecken<sup>2</sup>

Nur wenn es gelingt die Kernenergie, das **Wesen eines Unternehmens** zu erkennen und in **Resonanz zur Begeisterung** sowohl der Führungsspitze als auch von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern zu bringen, entsteht eine sich **selbsterzeugende Dynamik** der **Innovation** und **Exzellenz**. Die Kernenergie eines Unternehmens ist in folgenden Elementen enthalten und begleitet alles Denken und Handeln der Beteiligten:

### ◆ Die Unternehmensmission

Die Mission eines Unternehmens, also die Beantwortung der Frage ‚**Welchem höheren (weiterem) Zweck dient das Unternehmen?**‘ hängt von dem Stand seiner **Bewusstseinsentwicklung** (sh. Grafik) ab. Dieses Bewusstsein wird von der **Führungsspitze** des Unternehmens geschaffen und steht daher in engem Zusammenhang zur persönlichen Inspiration (sh. Selbstcoaching). Erst ein bewusstes **Zusammenwirken** von Inspiration und Unternehmensmission ermöglicht es der Führungsspitze für ihre Absichten und Visionen ein **begeistertes Denken und Handeln** bei Mitarbeitern, Kunden

und Partnern zu erzeugen. Folgende **Bewusstseinstufen**<sup>3</sup> lassen sich für die Entwicklung einer Unternehmensmission unterscheiden, wobei jede weitere Entwicklungsstufe die vorangehenden enthält, dann jedoch **nicht mehr** als ausschließlichen Fokus: (Grafik zur Vergrößerung bitte anklicken)



#### ◆ Der Unternehmenszweck

Der Zweck des Unternehmens entsteht bzw. entstand als **Idee des Gründers**, also seiner/ihrer positiven Absicht, die er/sie mit dem Unternehmen verfolgen will bzw. wollte. Der Unternehmenszweck ist daher **nie ein rein rationaler Prozess**, sondern eine **Dynamik**, die durch den Unternehmensgründer lebendig wurde und die den **innersten Kern**, die **Seele eines Unternehmens** ausmacht. Der Unternehmenszweck ist **Dreh- und Angelpunkt** eines Unternehmens und jeder Prozess, jedes Ziel sollte aus ihm hervorgehen und ausgerichtet sein.

#### ◆ Die Leitwerte

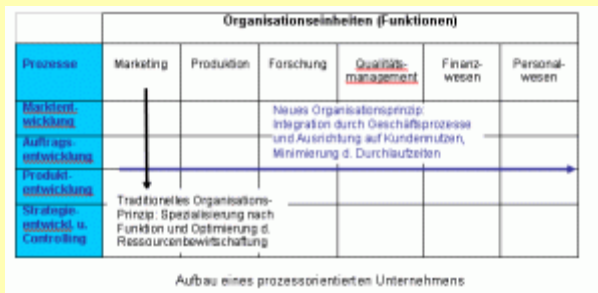
Beschreiben in kurzer und prägnanter Form, die **Einstellungen** und das **Verhalten**, mit dem Unternehmenszweck und Vision in der alltäglichen Praxis umgesetzt werden. Nur wenn die Beteiligten einerseits vom **Sinn und Nutzen** der Leitwerte überzeugt sind und andererseits die Möglichkeit haben diese auch in konkreten Projekten und Aufgaben **praktisch anzuwenden** tragen die Leitwerte zu einer **selbstorganisierenden Dynamik** bei.

#### ◆ Strategische Vision

Die Strategische Vision beschreibt in einfacher **bildhafter** und/oder **narrativer Form** die **konkrete Zukunft** des Unternehmens in 3-5 Jahren und stellt dabei auch den **Zusammenhang** zur Unternehmensmission, dem Unternehmenszweck und den Leitwerten her.

#### ◆ Kernprozesse und Corporate Commitment

Die **Organisationsstrukturen** eines Unternehmens gehen aus den **Prozessen** zur Umsetzung der **strategischen Vision** hervor. Dadurch **lösen** sich die traditionellen **Grenzen** zwischen einzelnen **Funktionen**, z.B. Entwicklung, Produktion und Vertrieb auf. Ersetzt werden sie durch horizontale und fachübergreifende Teams und Netzwerke, die zu einem bestimmten Zeitpunkt am effektivsten **Kundenzufriedenheit** ermöglichen (Grafik zur Vergrößerung bitte anklicken).



Corporate Commitment entsteht, wenn jeder einzelne Mitarbeiter einerseits seine **Rolle(n)** innerhalb dieser Prozessabläufe kennt als auch den **Zusammenhang** zur **strategischen Vision** und dem **Unternehmenszweck** in seine **alltägliche Arbeit** integriert. Durch **team- und kooperationsorientierte Arbeitsweisen** als auch durch **nachhaltige Potentialentwicklung** werden die Mitarbeiter befähigt ihre Rollen für die Umsetzung der **gemeinsamen Ziele selbstorganisiert** wahrzunehmen.

#### d) Führungstraining

Ein integrales Führungstraining stellt das **Selbst- und Rollenverständnis** der Führungskraft als auch ihre Fähigkeit zur **systemischen Unternehmenssteuerung** und **Mitarbeiterführung** in einen **wirkungsvollen Zusammenhang**. Folgende Elemente stehen dabei im Vordergrund:

##### ◆ Führungsverständnis

Die wesentliche Aufgabe von Führungskräften, besonders der Führungsspitze ist es eine **hohe Unternehmensenergie** mit **leistungsstarken Mitarbeitern** und **selbstorganisierten Prozessen** zu erhalten. Folgende Maßnahmen unterstützen dies:

- gemeinsame Auszeiten, um alle Elemente der Unternehmensenergie zu reflektieren und zu erneuern
- Großgruppenveranstaltungen für alle Mitarbeiter, die eine Verbindung zwischen der Unternehmensmission und -zweck und der erlebten Realität herstellt
- Mitarbeiter dazu ermutigen sich ihrer persönlichen Inspiration bewusst zu werden und sie nach Kräften zu verwirklichen
- Messen der aktuellen Unternehmensenergie und ausrichten der Führungsstrategien.

##### ◆ Systemische Unternehmenssteuerung

Um **Selbstorganisation** als das wesentliche Element von Innovation zu ermöglichen müssen Führungskräfte folgenden Prinzipien im Unternehmen im **Denken und Handeln** Raum geben:

- **Diversität:** **vielfältige** Kombinationen und Interaktionen von Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen und auch mit Kunden und Partnern erhöht die Chance, dass sich daraus Neues ergibt. Besonders geeignet dafür sind **fachübergreifende** Projekt- und Teamarbeit, B2C-Projekte, Clusterorganisation.
- **Ordnung und Chaos:** komplexe Systeme entwickeln sich **weder** in völligem Chaos **noch** in völliger Ordnung am besten weiter, **sondern** wenn sie sich ‚am Rande des Chaos‘ befinden. Für diesen **instabilen Zustand** braucht es **Ordnung** und es braucht **Möglichkeiten**

dafür, dass **unerwartet Neues** entstehen kann. Die **richtige Balance** zwischen Ordnung und Chaos erhöht den Spielraum für Kreativität und die Chance für Innovationen.

· **Vernetzung: Kreative soziale Systeme** sind dicht vernetzt, die einzelnen Teile also **vielfältig miteinander verbunden**. Der **Sinn** liegt vor allem im **Austausch von Informationen**, dichte Vernetzung fördert diesen Austausch und trägt dazu bei, dass neue **Impulse** verbreitet werden und den Anstoß zu **Entwicklungen** und **Innovationen** geben.

#### ◆ **Mitarbeiterführung**

**Motivierende** Mitarbeiterführung bedeutet vor allem, möglichst allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben ihre **persönliche Inspiration** und Begeisterung (wieder) zu finden (s.a. Selbstcoaching). Der **wirkungsvollste Hebel** dafür ist das **Bewusstsein des Einzelnen** für seine ganz persönliche Lebensaufgabe. Die **Investition** in diesen **Bewusstwerdungsprozess** kann später viele **Kosten** für Verhaltenstraining u. -coaching **einsparen**, denn ein **intrinsisch motivierter** Mensch sucht **selbständig** nach geeigneten Wegen. Hilfreiche Methoden für Führungskräfte, das "Feuer" des Einzelnen zu erhalten sind

- Mitarbeiterentwicklungsgespräch (≠ Leistungsbeurteilung!)
- Talentmanagement
- Teamentwicklung und Konfliktklärung auf allen Führungsebenen

Gemeinsam mit unserem Partner Chateauform präsentieren wir am **25. und 26. Februar 2011** auf [Schloß Ahrenthal](#) unser Programm **INTEGRAL LEADERSHIP**. Gerne laden wir Sie ein: [info@systemische-kommunikation.com](mailto:info@systemische-kommunikation.com)

<sup>1</sup> vgl. Stephen Gilligan, The Hero's Journey, Crown House Publishing, 2009 and Robert Dilts, DVD The Hero's Journey, Cologne 2010

<sup>2</sup> vgl. Matthias zur Bensen, Leading with Life, Gabler, 2009

<sup>3</sup> vgl. Richard Barrett, Liberating the Corporate Soul. Building a Visionary Organization, Butterworth-Heinemann, 1998, 2006