

## INTEGRAL LEADERSHIP

### Integral Leadership – realistisch inspirieren

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, **unternehmenstypische 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.

Unser **Entwicklungsprogramm** für Integral Leadership ermöglicht daher verantwortlichen Führungskräften und Unternehmensleitungen, ihre **persönliche Inspiration** zu entdecken als auch die **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 **selbstorganisierte Prozesse**. Durch geeignete Methoden und Werkzeuge (s.a. Menü ‚Angebote‘) lässt sich diese inspirierende Kraft effektiv unterstützen und in wirksame Strukturen und Abläufe integrieren. Das Entwicklungsprogramm von Systemische Kommunikation arbeitet dafür mit folgenden Themenbereichen:

#### 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 durch die persönliche Innenschau erkannt, aber 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?

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 Mensch 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.

Unsere Angebote zur Entwicklung dieser Fähigkeit finden Sie unter im Menü **‚Angebote‘** unter **‚Selbstcoaching‘**.

## Unternehmensenergie

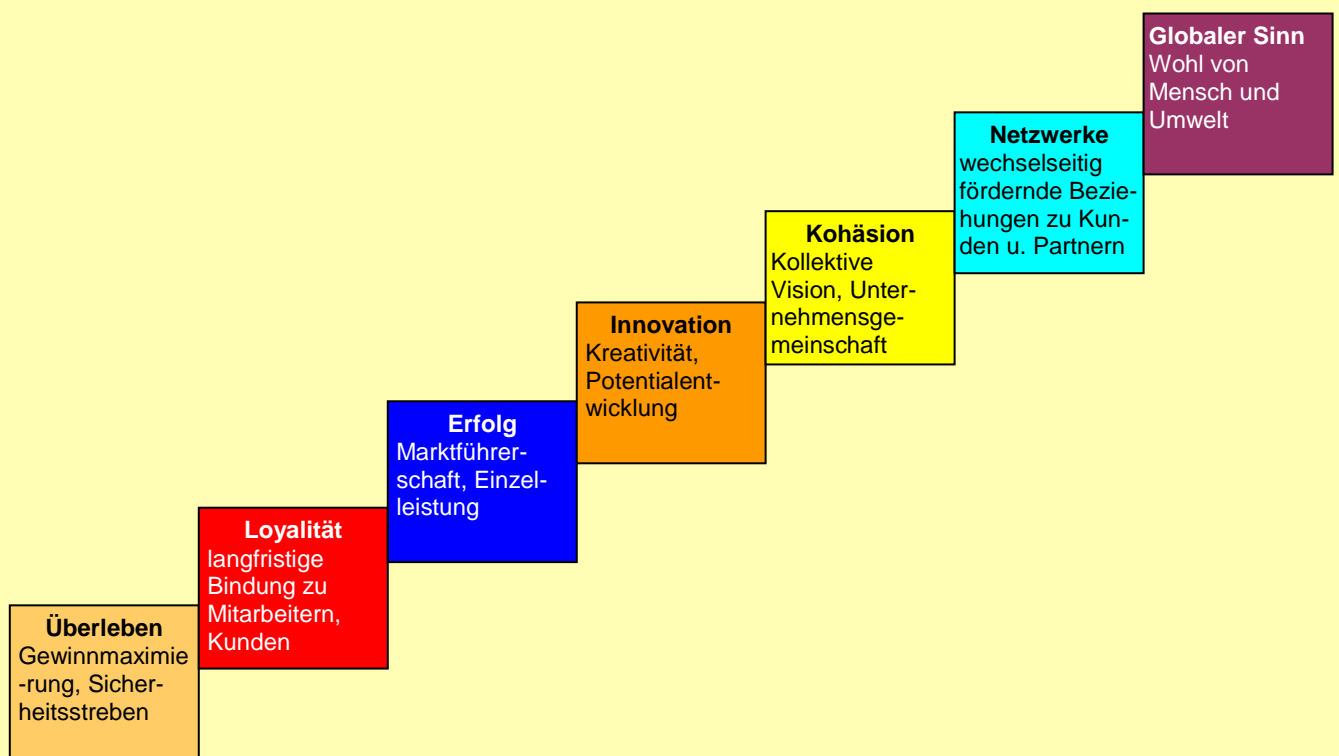
Nur wenn es gelingt die Kernenergie, das **Wesen eines Unternehmens** zu erkennen und in **Resonanz zur Begeisterung** sowohl der Führungsspitze als auch von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern zu bringen, entsteht eine sich **selbsterzeugende Dynamik** der **Innovation** und **Exzellenz**. Die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

### ◆ 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 Unternehmensmission

Die Mission eines Unternehmens, also die Beantwortung der Frage ‚**Welchem höheren (weiterem) Zweck dient das Unternehmen?**‘ hängt von dem Stand seiner **Bewusstseinsentwicklung** 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:



## ◆ Die Leitwerte

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.

Unsere Angebote zur Entwicklung der Unternehmensenergie finden Sie im Menü Angebote unter ‚Unternehmensenergie‘.

## Systemische Unternehmenssteuerung

Die **Organisationsstrukturen** eines Unternehmens gehen aus den **Prozessen** zur Umsetzung von Leitwerten und Strategischer 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

	Organisationseinheiten (Funktionen)					
Prozesse	Marketing	Produktion	Forschung	Qualitätsmanagement	Finanzwesen	Personalwesen
Marktentwicklung						
Auftragsentwicklung						
Produktentwicklung						
Strategieentwicklung u. Controlling						

**Neues Organisationsprinzip: Integration durch Geschäftsprozesse und Ausrichtung auf Kundennutzen, Minimierung d. Durchlaufzeiten**

Traditionelles Organisationsprinzip: Spezialisierung nach Funktion und Optimierung d. Ressourcenbewirtschaftung

**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.

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

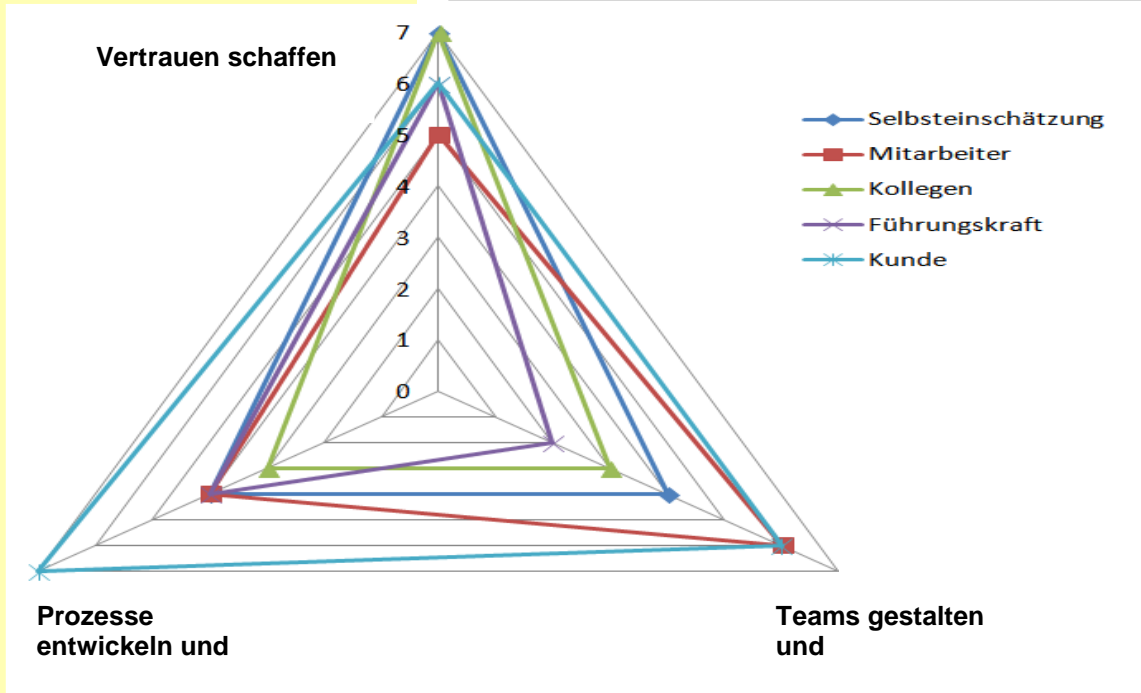
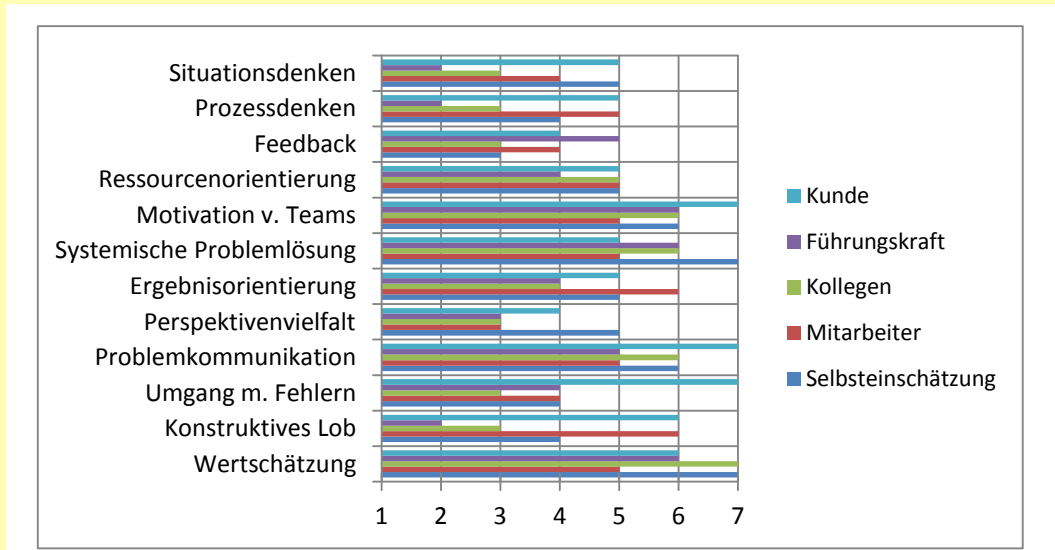
**Führungskompetenz**

Führungskompetenzen für Integral Leadership stellen das **Selbst- und Rollenverständnis** einer Führungskraft als auch ihre Fähigkeit zur Gestaltung einer kraftvollen Unternehmensenergie und zur **systemischen Unternehmenssteuerung** in einen **wirkungsvollen Zusammenhang** und leitet daraus zielführende Verhaltensrichtlinien ab.

Beispiele dafür sind:

<b>Verhaltensrichtlinie</b>	<b>Bedeutung</b>
Vertrauen schaffen und erhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pflegt Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten gegenüber immer einen wertschätzenden Umgang.</li> <li>· Lobt in angemessener Weise</li> <li>· Geht offen und konstruktiv mit eigenen und anderen Fehlern um</li> <li>· .....</li> </ul>
Teams gestalten und führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fördert, fordert und motiviert seine Teammitglieder durch vereinbarte Ziele und Feedback</li> <li>· Koordiniert und plant die gemeinsame Arbeit</li> <li>· Setzt die Teammitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten ein</li> <li>· .....</li> </ul>
Prozesse entwickeln und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kann in Prozessen und Abläufen denken</li> <li>· Kann Prozessbeteiligte auch abteilungs- und lieferantenübergreifend integrieren und auf den situativen Informationsstand bringen</li> <li>· Behält auch in komplexen Situationen den Überblick</li> <li>· .....</li> </ul>

Diese Verhaltensrichtlinien gelten dann als Grundlage für Leistungsbewertungen einerseits sowie Führungstrainings und -coachings andererseits.



Vermerke:

<sup>1</sup> vgl. Stephen Gilligan u. Robert Dilts, Die Heldenreise - auf dem Weg zur Selbstentdeckung, Junfermann, 2013

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

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

Weiterführende Literatur:

Eros, Kosmos, Logos, Wilber, Fischer, 2006

Die Entwicklungsstufen des Selbst, Kegan, Kindt, 1986

Das neue St. Galler Management-Modell, Prof. Rüegg-Stürm, Haupt, 2003

Organisationale Energie, Prof. Bruch, Vogel, Gabler, 2005

Spiral Dynamics, Beck, Cowan, Inspire, 2008

Systemische Interventionen, Prof. Königswieser, Exner, Klett-Cotta, 1998

Systemische Strategieentwicklung, Prof. Wimmer, Nagel, Schäffer-Poeschel, 2009

Theorie U, Prof. Scharmer, Carl-Auer, 2011

Unternehmen verstehen, gestalten, verändern, Bär, Krumm, Wiehle, Gabler, 2010