

Führung bedeutet zu fühlen, zu denken und zu handeln

Integrale Führung heisst, eine ganzheitliche Transformation einzuleiten – bei sich selbst, den Mitarbeitern, in Prozessen und in der Organisationsstruktur. — VON ANNA GAMMA

overview Es gibt immer mehr Führungskräfte, die psychisch und physisch an ihre Grenzen stossen. Der immer härtere Wettbewerb im Zuge der Globalisierung bringt einen enormen Druck mit sich, dem viele nicht standhalten können. Ein neuer Weg der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns bietet die integrale Führung. Wer diesen Ansatz berücksichtigt und lebt, löst nicht nur bei sich selbst, sondern auch bei den Mitarbeitern und im Unternehmen einen entsprechenden Transformationsprozess aus. Anhand von drei Modellen wird das Konzept der integralen Führung vorgestellt. Die Grundlage dazu ist die gleichmässig entfaltete mentale, emotionale und spirituelle Intelligenz.



DR. PHIL. | ANNA GAMMA ist Psychologin und seit 2003 die Geschäftsführerin des Lassalle-Instituts in Bad Schönbrunn (CH). Seit der Gründung des Instituts (1995) arbeitet sie als Seminarleiterin und seit 2000 als Mitglied der operativen Leitung.
anna.gamma@lassalle-institut.org

Das Zeitalter der Globalisierung bringt viele Chancen. Je weiter die internationale Verflechtung fortschreitet, desto mehr stellt sie uns vor Herausforderungen. Betroffen sind davon insbesondere Führungskräfte aus der Wirtschaft. Um das Überleben ihrer Unternehmen zu sichern, haben sie sich nicht nur in der Personalpolitik und Unternehmensführung zu bewähren.

Immer häufiger müssen Manager ihre Produkte und Dienstleistungen im globalen Kontext bewerten und die Wirtschaftssituation ferner Länder in die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens mit einbeziehen. Die Beschleunigung nimmt zu, die Komplexität wächst und damit auch die typischen Managerkrankheiten wie Depressionen und das Burn-Out-Syndrom. Was zunächst mehr Freiheit, Entwicklungsmöglichkeit und Wohlstand versprach, zeigt immer mehr auch in unseren Breitengraden seine Schattenseiten.

Fünf Bewusstseinsstufen

Eine Abhilfe aus diesem Dilemma bietet die integrale Führung. Damit wird nicht ein neuer Führungsstil anvisiert, sondern eine neue Form der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns. Jean Gebser und Ken Wilber haben im vergangenen Jahrhundert in diesem Forschungsbereich wertvolle Arbeiten geleistet.

Jean Gebser versuchte, die heutige Zeit vor dem Hintergrund der Geschichte der Menschheit zu sehen und zu deuten. In seiner Forschungsarbeit systematisierte er die kulturellen Zeugnisse – von den ersten Menschen bis heute – als Ausdruck eines bestimmten Selbstverständnisses und eines entsprechenden Weltbildes. Dabei lassen sich fünf Bewusstseinsstrukturen unterscheiden (siehe die Tabelle auf Seite 44):

1. Das archaische Bewusstsein

Am Ursprung liegt die archaische Struktur. Dieses Bewusstsein ist uns am wenigsten bekannt, da es keine Zeitzeugnisse gibt. «Es ist die Zeit, da die Seele noch schläft, es ist die traumlose Zeit und die der gänzlichen Ununterschiedenheit von Mensch und All.» (Gebser 1978). Der Mensch dieser Zeit war raumlos, zeitlos und ichlos. Die Erfahrung der Ganzheit, der Einheit und Leere war für den archaischen Menschen selbstverständlich. Heute kann diese Art von Bewusstsein unter anderem durch die Zen-Praxis erlebt werden.

2. Das magische Bewusstsein

In der magischen Struktur wird der Mensch aus seiner Identität mit dem Ganzen herausgelöst. Die Welt wird zum schemenhaften Gegenüber – und damit zum ersten Mal bedrohlich. Der Mensch versucht, die Übermacht der Natur zu bannen und zu lenken. Er entwickelt Rituale und wird zum magischen Macher. Der Mensch muss die

Natur, die Umwelt und die Anderen beherrschen, um nicht von ihnen beherrscht zu werden.

Das Gesellschaftsleben spielt sich im Clan, der Sippe oder dem Stamm ab. Magier, Schamanen und Medizinmänner nehmen in diesen Gruppen eine herausragende Position ein.

3. Das mythische Bewusstsein

In der mythischen Bewusstseinsstruktur wird der Mensch sich seiner Seele bzw. seiner Innenwelt bewusst. Er lebt nicht mehr länger nur in der Welt der Natur, sondern entwickelt diejenige der Kultur, deren Träger die Sprache ist. Die zweidimensionale Polarität – der zentrale Erlebnismodus dieser Phase – findet ihren Ausdruck unter anderem in der Trennung von innen und aussen, von hell und dunkel, von dem von Göttern bewohnten Himmel und der Heimat der Menschen, der Erde.

Waren die Menschen der magischen Struktur Jäger, so werden sie jetzt sesshaft. Planbare Tätigkeiten – und damit die Zeit – beginnen das Leben der Menschen zu bestimmen. Der erfolgreiche Ackerbau führt zum Warenaustausch und macht die Erfindung des Geldes notwendig. Überschuss ermöglicht es, Menschen für besondere Aufgaben frei

zu stellen; es entstehen spezialisierte Klassen wie Priester, Verwalter, Lehrer und Handwerker.

Die Organisationsformen dieser Epoche sind Dynastien und Theokratien, in deren Mittelpunkt die Priester- und Kriegerkönige stehen. Die Stadtstaaten mit den gebildeten Bürgern im Zentrum werden zur Wiege der heutigen Demokratien.

4. Das mentale Bewusstsein

Es sind nicht mehr Naturmächte oder Götter, die das Geschehen in der mentalen Struktur bestimmen. Der Mensch gewinnt zunehmend Freiheit. Seine Handlungen beschreibt er nun in einem kausalen, logisch nachvollziehbaren Ablauf und ausgerichtet auf ein Ziel. Die Entdeckung der Perspektive ist ein weiterer wichtiger Schritt. Die Polarität wird durch die mentale Aufspaltung zur Dualität umgeformt. Das Gegenüber wird nicht mehr als Ergänzung erfahren, sondern getrennt und fremd – damit wächst das Angstpotenzial. Isolation und Entfremdung gehören zu den Schattenseiten dieser Epoche.

Eine der erfreulichen Errungenschaften ist die Demokratie als bestimmende Struktur und Organisationsform menschlicher Gemeinschaft. Im Zuge

dessen werden die Menschenrechte als allgemeingültig erklärt. Die Macht gehört zum ersten Mal dem Volk. Galt in der mythischen Phase die Gleichwertung von Seele und Leben, so wird von nun an Denken und Sein gleichgesetzt.

Abstraktionen und Quantifizierungen sowie Resultate des messenden Denkens werden zu wesentlichen Entscheidungsgrundlagen. Der technologische Fortschritt eröffnet unglaubliche Freiräume und Wohlstand – zumindest in unserem Kulturraum – begründet gleichzeitig aber auch das Zeitalter der Weltkriege.

5. Das integrale Bewusstsein

Nach Gebser zeigt sich seit der Mitte des 20. Jahrhunderts der Übergang zu einer neuen Phase. Die Übergangszeiten waren bisher gekennzeichnet durch grausame Kämpfe zwischen altem und neuem Weltbild. Am Ende siegte das neue Bewusstsein, während das alte entwertet und schlussendlich tabuisiert wurde. Heute sind die typischen Merkmale des Kampfes zwischen mentaler und integraler Bewusstseinsstruktur erkennbar. Neu wird sich jedoch die Endphase zeigen, denn die integrale Bewusstseinsstruktur integriert alle vorhergehenden Strukturen – auch die mentale.

Das integrale Bewusstsein entfaltet sich in der Rückkehr zum Ursprung, auf der Reise nach innen: Im archaischen Bewusstsein erfährt sich der Mensch als eins mit dem All; im magischen Bewusstsein weiss er um die Macht der vitalen Energien und Kräfte und er realisiert, dass die notwendige Leistung darin besteht, den Umgang mit dem eigenen Ich zu meistern. Dank dem mythischen Bewusstsein ist er fähig, die Polarität und vor allem das Dunkle – auch in sich – zu erkennen und zu versöhnen; während der Mensch im mentalen Bewusstsein schlussendlich die

Tab.: Die fünf Bewusstseinsstufen nach Jean Gebser

Struktur	Erlebnismodus	Gesellschaftsform	Führung
Archaisch	Alleinheit		
Magisch	schemenhaftes Gegenüber	Clan, Sippe, Stamm	Magier, Schamane, Medizinmann
Mythisch	Polarität	Dynastie, Theokratie, Stadtstaat	Priester- und Kriegerkönig
Mental	Dualität	Demokratie	Parlament, Präsident
Integral	Mehrdimensionalität		

Darstellung: Dr. Phil. | Anna Gamma



Integrale Führung bedeutet ganzheitliche Transformation.

Illustration: Lorenz Meier

Verantwortung als Folge der gewonnenen personalen Autonomie übernimmt.

Noch lassen sich erst Konturen der Führungspersönlichkeit mit integralem Bewusstsein beschreiben. Die Leistungen der vorangehenden Epochen integrierend,

- ▶ leben die Menschen aus dem unverletzten ursprünglichen Lebensgrund. Sie pflegen einen leichten Umgang mit Schwierigkeiten und Lebensfreude – trotz Widerwärtigkeiten.
- ▶ arbeiten die Menschen zeitfrei und verkörpern damit auch in einem turbulenten Arbeitsalltag Gelassenheit.
- ▶ lassen sich die Menschen ziellos vom Ziel führen und können auf die

Überraschungen des Alltags, auf alles Neue und Unbekannte unvoreingenommen reagieren.

- ▶ ist ihr Lebensprinzip die Gegenwärtigkeit. Es kommt in der Achtsamkeit und unmittelbaren Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zum Ausdruck.
- ▶ tragen die Menschen eine Mitverantwortung für die Vergangenheit und die Zukunft, sowie für sich selbst, für die Mitmenschen, für die Erde und den Kosmos. Dabei erleben sie Glück und Freiheit.

Führungskräfte, die sich in diesen Qualitäten üben, erfahren zuerst eine tief greifende Persönlichkeitsentwicklung, die zu einem entsprechenden

Wandel in der Kultur des Unternehmens führt. Doch damit allein lassen sich die grossen Fragen der heutigen Zeit nicht umfassend klären. Ohne einen Wandel der Strukturen und der Systeme finden Manager keinen nachhaltigen Weg aus den anstehenden Problemen.

Vier Quadranten des Kosmos

Ken Wilber versuchte, einen Schritt weiterzukommen. Er entwickelte eine umfassende Theorie der Wirklichkeit, wobei er eine Systematisierung der Welterfassung vornahm und diese in vier Quadranten des Kosmos aufteilte (siehe Abbildung 1 auf Seite 46). Diese stellen die Innen- und die Aussenseite sowie die individuelle und kollektive Wirklichkeit dar. Die obere Hälfte repräsentiert die individuelle Seite der Wirklichkeit, die untere die soziale Seite, die rechte Hälfte die äussere Form der Wirklichkeit, während die linke die innere Form darstellt.

Wollen Führungskräfte sowohl ganzheitlich als auch integral denken und handeln, so müssen sie nach Wilber alle vier Quadranten berücksichtigen: Die innere, individuelle Dimension legt den Schwerpunkt auf die Selbsterkenntnis, die Selbstverantwortung und den Führungsstil. Die innere kollektive Dimension richtet den Blick auf die Unternehmenskultur und ihre Weiterentwicklung. Die äussere individuelle Dimension setzt auf die fachliche Kompetenz und ein entsprechendes Verhalten, während die äussere kollektive Dimension auf das Optimieren von Strukturen und Prozessen zielt.

Herz und Bewusstsein bilden die Basis

Es stellt sich die Frage, wie Führungskräfte diese Dimensionen gleichermaßen berücksichtigen können, ohne sich selbst zu überfordern und an den



Herz, durch die Aufteilung in vier Kammern ebenfalls den Schnittpunkt des Kreuzes aufweist. Erst die entfaltete Intelligenz des Herzens weist das Potenzial auf, sowohl alle Bewusstseinsstrukturen als auch die vier Quadranten zu erkennen, zu integrieren und auf Grund dieses «Wissens» zu leben.

Das «Lassalle-Institut-Modell»

Neben den Modellen von Gebser und Wilber gibt es ein drittes, das für Führungskräfte von Nutzen ist. Das «Lassalle-Institut-Modell» (siehe Abbildung 2 auf der rechten Seite), von den Institut-Gründern Pia Gyger und Niklaus Brantschen entwickelt, besteht aus 3 x 3 Elementen:

- ▶ Drei Formen der Intelligenz: Berücksichtigt werden die mentale, emo-

tionale und spirituelle Intelligenz.

- ▶ Drei Weisen des Seins: Die ganzheitlich entfaltete Intelligenz macht erfahrbar, dass Einheit, Verschiedenheit und Einzigartigkeit zur Struktur von Mensch und Welt gehören.
- ▶ Drei Ebenen des Handelns: Nachhaltiges Handeln umfasst die individuelle (Mikro-), die institutionelle (Meso-) und die globale (Makro-) Ebene.

Die gleichmässig entfaltete mentale, emotionale und spirituelle Intelligenz aktiviert und integriert die archaische, magische, mythische und mentale Bewusstseinsstruktur. Sie befähigt zudem, die Welt mit ihren verschiedenen Erscheinungsformen als Ganzes zu sehen, zu spüren, zu deuten und entsprechend zu handeln. Die

Beim Führen alle Quadranten berücksichtigen.

eigenen Ansprüchen zu scheitern. Es scheint nicht zufällig, dass Ken Wilber für die Darstellung der Quadranten des Kosmos ein Kreuz zeichnet. In diesem Schnittpunkt liegt die grösste Kraft des Erkennens, Fühlens und Handelns. Es ist ebenso wenig ein Zufall, dass das kraftvollste Organ des Menschen, das



Top 2006

Die grössten Unternehmen in der Schweiz

Das Jahr 2005 brachte für die Schweizer Wirtschaft erneut ein deutliches Wachstum bei Erträgen und Umsätzen: Top 2006 präsentiert die neusten Kennzahlen inklusive D&B D-U-N-S® Nummer von 1600 Unternehmen.

Kernpunkte:

- ▶ Die grössten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen
- ▶ Die Erfolgreichsten
- ▶ Die Profitabelsten
- ▶ Die grössten Arbeitgeber
- ▶ Die grössten Investoren
- ▶ Die grössten Familienunternehmen
- ▶ Die Grössten der Branche
- ▶ Die grössten Versicherungen
- ▶ Die grössten Banken
- ▶ Strukturdaten des Schweizer Bankwesens
- ▶ Was Top-Manager verdienen.

Neu und exklusiv!



Ja, ich bestelle...

- Deutsch
 - Französisch
 - Fr. 69.-*
 - Fr. 49.-*
- für Abonnenten einer Publikation der Verlagsgruppe Handelszeitung

Abo-Nr. _____

*Preise inkl. MwSt., zuzüglich Versandkosten (Auslandspreis auf Anfrage). Auslieferung ab Mitte August.

Name _____

Vorname _____

Firma _____

Strasse _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Broschüre «Top 2006»

Coupon an: Handelszeitung, «Top 2006», Postfach, 8027 Zürich, Fax 044 288 35 77, per E-Mail: broschueren@handelszeitung.ch oder auf www.handelszeitung.ch

Verschiedenheit in der Erfassung der Wirklichkeit – dargestellt in den vier Quadranten, das heisst innen und aussen, individuell und kollektiv – werden nicht mehr als Konkurrenz, sondern als Ergänzung wahrgenommen.

Verantwortung übernehmen

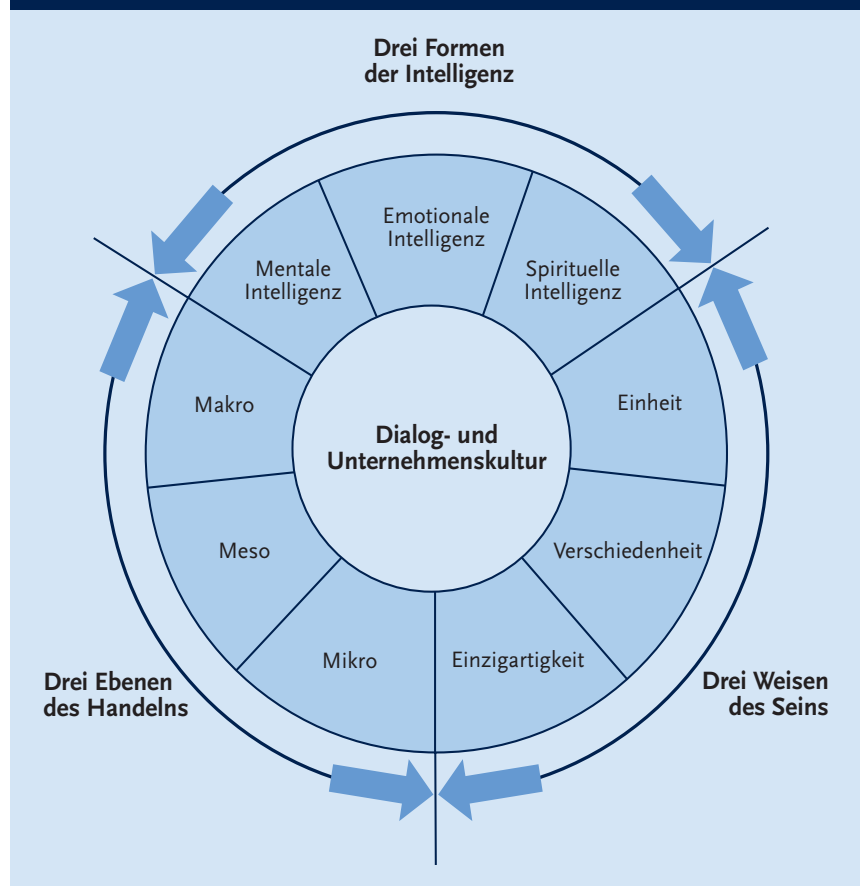
Welche Vorteile können Unternehmer aus diesem Modell für ihren Alltag gebrauchen? Die Erfahrung zeigt, dass Menschen, die den Weg nach innen konsequent gehen, Verantwortung gegen aussen übernehmen. Neben der Potenz der Ratio wissen sie um die Kraft der Stille, der Rituale und dem Erzählen von Geschichten. Sie sind fähig, die Arbeitsbereiche der vier Quadranten in ihrem Unternehmen gleichermaßen im Blick zu haben und zu fördern. Führungskräfte mit integralem Know-how gewinnen an Macht. Wer die so genannte Intelligenz des Herzens entwickelt, kann sich und andere vor deren Missbrauch schützen.

Intelligenz des Herzens

Die Schulung dieser Intelligenz ist ein lebenslanger Prozess und will täglich geübt sein. Auf dem Weg des Schweigens und der Achtsamkeit öffnen sich die vier Sinne des Herzens (Magyarosy 1997):

- ▶ Mit den Augen des Herzens sehen heisst, staunend erkennen, dass die Welt und alles, was wir in ihr vorfinden, letztlich ein Geschenk ist. Dankbarkeit wird zur Grundstimmung.
- ▶ Mit den Ohren des Herzens hören heisst, mit dem ganzen Körper hören. Wir öffnen uns der Tiefe des Klangs und damit auch unserer eigenen Tiefe.
- ▶ Mit dem Herzen denken heisst, aufwachen und aus der Weisheit des

Abb. 2: Das «Lassalle-Institut-Modell»®



Das Modell besteht aus 3 x 3 Elementen der Intelligenz, des Seins und des Handelns.

Herzens leben. Das bedeutet, den Augenblick zu leben und gleichzeitig die Ewigkeit zu berühren. Einfachheit, Wahrhaftigkeit gepaart mit der Offenheit für die eigene Tiefe, sind die Voraussetzungen dazu.

- ▶ Mit dem Mund des Herzens reden heisst, die Sprache des Herzens zu finden. Diese verurteilt nicht, bleibt verbunden auch im Schmerz, befreit und erlöst, kann aber auch fordern und fördert dabei.

Ganzheitlichkeit anstreben

Integrale Führung verkörpert ein Mensch, der Aspekte des Schamanen, des Priesterkönigs und des Präsidenten in seiner Persönlichkeit und seinem Verhalten integriert. Er spaltet nicht

länger zwischen ich, Du und der Welt, weil er weiss, dass er selbst die Welt ist. Daher heisst integrale Führung auch eine ganzheitliche Transformation von Prozessen und Organisationskulturen einzuleiten, die das Wohl aller Lebewesen und das System Erde zum Ziel hat.

Literatur

Gebser, J. (1978): *Gesamtausgabe Band 2*. Novalis Verlag.
 Magyarosy, M. (1997): *Intelligenz des Herzens durch die Fünf «Tibeter»*. Heilende Aussöhnung mit unserem innersten Wesenskern. Scherz Verlag GmbH.
 Wilber, K. (1997): *Eine kurze Geschichte des Kosmos*. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt a. Main.