



Management Akademie Weimar (Hrsg.)

Integrale Führungskunst des
digitalen Wandels

Kongress für Integrale Führung 2018

Zukunft gestalten mit Verantwortung und Inspiration



**Management
Akademie
Weimar**

*Tagungsband zum „Kongress für Integrale Führung 2018“
der Management Akademie Weimar*

Mit Beiträgen von Martin Bruders, Anette B. Christl, Norman Heydenreich, Sandra Horn, PD Dr. Maik Hosang, Peter Klein, Heike Kuhlmann, Bernd Linder-Hofmann, Rolf Lutterbeck, Isa-Bianka Mack, Dr. Julian Mack, Antje Reichert, Angelika Scheuer, Purvi Shah-Paulini und Heiko Veit.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort
2. Weimarer Management-Modell (Norman Heydenreich und Antje Reichert)
3. Evolutionär-integrale Führung und Change (Anette B. Christl und Angelika Scheuer)
4. Innere Führung: Wenn äußere Strukturen wegfallen, braucht es stimmigere innere Strukturen (Martin Bruders)
5. Integrale Führung – neue Perspektiven und Tools für Führung, Management & Persönlichkeitsentwicklung (Heike Kuhlmann und Sandra Horn)
6. Fachforum Wirtschaft: Businessaufstellungen als integralsystemische Businessanalysen (Rolf Lutterbeck)
7. Fachforum Staat: Der integrale Ansatz in Politik und öffentlicher Verwaltung (Norman Heydenreich)
8. Fachforum Wissenschaft: Denkansätze integraler Wissenschaften (PD Dr. Maik Hosang)
9. Fachforum Gesellschaft: Gesellschaftliche Konstruktionen der Wirklichkeit und der Wahnsinn der Normalität – Plädoyer für eine integrale Perspektive (Bernd Linder-Hofmann)
10. Szenische Lesung zu den „LEIDEN DES WESTENS“ und integrale Friedensarbeit (Peter Klein)
11. Ein Blick über den Tellerrand – Integrales Business mit Indien (Purvi Shah-Paulini)

12. [Integrales Change Management: Sinnvolle Entwicklung von Organisationen und mitarbeitenden Menschen in einer chaotisch-verrückten Welt \(Dr. Julian Mack und Isa-Bianka Mack\)](#)
13. [Welchen Beitrag kann integrales Coaching in Zeiten des digitalen Wandels leisten? \(Heiko Veit\)](#)
14. [Autorenregister](#)
15. [Weitere Veranstaltungsangebote der Management Akademie Weimar](#)

1 Vorwort

Herzlich willkommen zum ersten Kongress für Integrale Führung der Management Akademie Weimar. Der Kongress soll eine kritische Diskussion zum Potenzial des integralen Ansatzes in Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Gesellschaft fördern. Der thematische Schwerpunkt für das Jahr 2018 lautet: **„Integrale Führungskunst des digitalen Wandels“**.

Die digitale Transformation eröffnet Chancen in Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Gesellschaft: neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, wirtschaftliches Wachstum, Bildung und die Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen. Zunehmende Komplexität und Vernetzung beschleunigen aber auch globale Risiken, krisenhafte Entwicklungen, Machtmissbrauch, Manipulation und Kriminalität. Die Informationsflut digitaler Netzwerke schwächt die Orientierung und Urteilskraft von Sachzwängen getriebener Führungskräfte. Bewährte Governance- und Führungsprinzipien versagen. Viele zahlen mit ihrer Gesundheit. Immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter stellen sich die Frage, in welchem Zusammenhang ihr Engagement sinnvoll ist: Wie können wir die Zukunft unserer Organisationen, Gemeinschaften und unseres Planeten mit Verantwortung und Inspiration gestalten? In welcher Organisation und in welcher Gesellschaft wollen wir arbeiten und leben? Wer die Richtung der Entwicklung bestimmt und wer sie gestaltet – das ist eine Frage der bestimmenden Werte und Visionen,

wirksamer Governance und eines effektiven Managements des Wandels.

Wie können auch gewinnorientierte Unternehmen und bürokratische Verwaltungen die neuen Ideen der Postmoderne (wie Gemeinwohlökonomie, Ökologie, Nachhaltigkeit und wertschätzendes Miteinander) mit den wertvollen Seiten der Moderne (z. B. Effektivität, Effizienz, wirtschaftlicher Erfolg) integrieren? Wie können Handeln mit Bewusstsein, Rationalität mit Mitgefühl und Sachlichkeit mit Spiritualität verbunden werden? Welches Potenzial hat der integrale Ansatz in Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Gesellschaft? Welche Erfahrungen gibt es? Welche Fragen sind noch offen? In Vorträgen und Workshops geben 15 Experten¹ aus Forschung und Praxis Einblicke zu integraler Führung. Neben Beiträgen zum Themenschwerpunkt gibt es ein Live-Coaching und Methoden-Workshops.

Herzlichen Dank an die Referenten Martin Bruders, Anette B. Christl, Sandra Horn, PD Dr. Maik Hosang, Peter Klein, Heike Kuhlmann, Bernd Linder-Hofmann, Rolf Lutterbeck, Isa-Bianka Mack, Dr. Julian Mack, Angelika Scheuer, Purvi Shah-Paulini und Heiko Veit für ihre wertvollen Beiträge. Vielen Dank auch an unseren Medienpartner **evolve** - *Magazin für Bewusstsein und Kultur* für die Begleitung der Veranstaltung.

Der Kongress lebt erst durch Sie als Teilnehmer. Sie haben in unterschiedlichen Formaten die Möglichkeit zum intensiven Austausch. Gewinnen Sie neue Impulse und lassen Sie uns gemeinsam weiter wachsen. Wir wünschen Ihnen anregende, inspirierende Kongresstage!

Antje Reichert und Norman Heydenreich

Management Akademie Weimar

¹ Leider lässt die deutsche Sprache oft keine gefällige, geschlechtsneutrale Ausdrucksweise zu. Die im gesamten Tagungsband verwendeten Personenbezeichnungen gelten - falls nicht ausdrücklich anders angemerkt - für alle Geschlechter.

2 Weimarer Management-Modell (Norman Heydenreich und Antje Reichert)

Einführung

Das Weimarer Management-Modell wurde in der Management Akademie Weimar als Landkarte für die Entwicklung von Managementkompetenzen und den Umgang mit komplexen Führungssituationen entwickelt, inspiriert durch Goethes ganzheitliches Verständnis des Zusammenspiels menschlicher Fähigkeiten in Theorie und Praxis, Wissenschaft und Kunst:

[...] da im Wissen sowohl als in der Reflexion kein Ganzes zusammengebracht werden kann, weil jenem das Innre, dieser das Äußere fehlt, so müssen wir uns die Wissenschaft notwendig als Kunst denken, wenn wir von ihr irgendeine Art von Ganzheit erwarten. Und zwar haben wir diese nicht im Allgemeinen, im Überschwenglichen zu suchen, sondern wie die Kunst sich immer ganz in jedem einzelnen Kunstwerk darstellt, so sollte die Wissenschaft sich auch jedes Mal ganz in jedem einzelnen Behandelten erweisen. Um aber einer solchen Forderung sich zu nähern, so müsste man keine der menschlichen Kräfte bei wissenschaftlicher Tätigkeit ausschließen. Die Abgründe der Ahndung, ein sicheres Anschauen der Gegenwart, mathematische Tiefe, physische

Genauigkeit, Höhe der Vernunft, Schärfe des Verstandes, bewegliche, sehnsuchtsvolle Phantasie, liebevolle Freude am Sinnlichen, nichts kann entbehrt werden zum lebhaften fruchtbaren Ergreifen des Augenblicks, wodurch ganz allein ein Kunstwerk, von welchem Gehalt es auch sei, entstehen kann. (Goethe 1948)

Das Weimarer Management-Modell verbindet das Umfeld ökologischer, technologischer und kultureller Entwicklungen mit den Handlungsfeldern der Managementpraxis und deren inneren Wurzeln. In seiner Funktion als Landkarte ist es zur persönlichen Standort- und Zielbestimmung von Führungskräften in Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Gesellschaft einsetzbar. Darüber hinaus zeigt es Wege für die Entwicklung von Führungskompetenzen und für den Umgang mit komplexen Führungs- und Entscheidungssituationen.

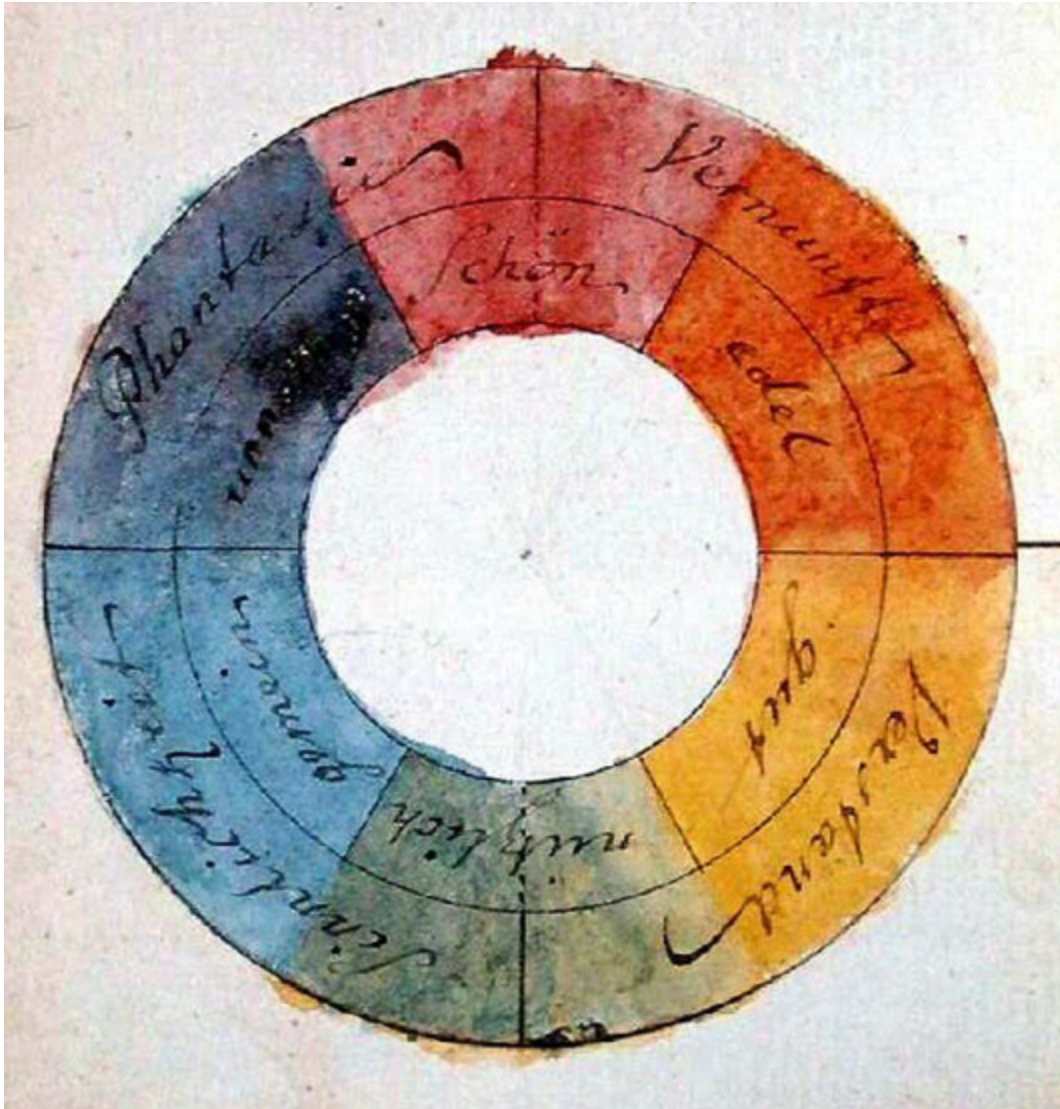


Abb. 1: Goethes Farbenkreis zur Symbolisierung des menschlichen Geistes- und Seelenlebens: aquarellierte Federzeichnung von Goethe, 1809; Original: Freies Deutsches Hochstift – Frankfurter Goethe-Museum

Quelle: Online unter http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Goethe,_Farbenkreis_zur_Symbolisierung_des_menschlichen_Geistes-_und_Seelenlebens,_1809.jpg (letzter Zugriff am 13.07. 2018)

Das Weimarer Management-Modell dient dazu, selbst Orientierung zu gewinnen oder auch andere Personen auf ihrem Weg zu begleiten z. B. im Rahmen eines Führungskräfte-Coachings. Dabei geht es um die Fragen: Wer sind wir – wer wollen wir sein? Welche Fähigkeiten

haben wir - welche können wir entwickeln? Was sind unsere Werte - welche Tugenden wollen wir fördern? Welche widersprüchlichen Anforderungen erfahren wir in Führungssituationen - was ist das rechte Maß? Welche Herausforderungen sehen wir in unserem Umfeld - worin besteht unsere Verantwortung gegenüber anderen Menschen und gegenüber unserem Planeten?



Abb. 2: Weimarer Management-Modell. Schalen von außen nach innen: Umfeld, Kompetenzen, Werte, Potenziale, Identität

Quelle: Eigene Darstellung der Management Akademie Weimar

Aufbau des Modells

Die erste Schale (innerer Kreis) des Weimarer Management-Modells repräsentiert die **Identität**. Auf jeder Ebene (Individuum, Organisation, Kommune, Nation, Europa, Welt) stellen sich Fragen der Identität und der Kultur. Wer sind wir – wer wollen wir sein? Wer bin ich als Führungskraft? Was sind meine tiefen Überzeugungen und Grundhaltungen? Wer sind wir als Team in unserer Organisation? Was ist das Selbstverständnis unserer Organisation, ihre Rolle in der Gesellschaft und ihre Beziehung zu ihren Stakeholdern?

Die zweite Schale des Modells steht für **Potenziale**. Welche Fähigkeiten haben wir – welche können wir entwickeln? Nur unter ganzheitlicher Einbeziehung und Entfaltung aller schöpferischen Potenziale des Menschen können wir komplexe Herausforderungen meistern und Zukunft gestalten. Das lebendige Zusammenwirken von Verstand, Sinnlichkeit und Phantasie öffnet alle Erkenntnis Kanäle, um das ganze Bild der Realität und der sich entwickelnden Zukunft zu sehen, die Herausforderungen zu begreifen, den Wandel kreativ zu gestalten, intuitiv zu entscheiden und Menschen zu inspirieren. Emotional ansprechende Bilder und künstlerische Ausdruckformen spielen hier eine wesentliche Rolle.

Die dritte Schale des Weimarer Management-Modells repräsentiert **Werte**. Was sind unsere Werte – welche Tugenden wollen wir fördern? Management braucht Orientierung durch Werte, die Leben erhalten und sein Potenzial entfalten können, insbesondere: Verantwortung, Respekt, Vertrauen und Mut. Management-Verantwortung hat mehrere Dimensionen: Leistung erbringen, die Potenziale der Mitarbeiter entfalten und die Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt gestalten. Dabei sind die Anforderungen von heute und die von morgen

gleichermaßen zu berücksichtigen – eine komplexe Aufgabenstellung, bei der Entscheidungen permanent in einem Spannungsfeld zu treffen sind. Wir sind Teil unserer Organisation, unseres Gemeinwesens und unseres Planeten und tragen auf jeder Ebene entsprechende Verantwortung. Eine durch Vertrauen und Respekt geprägte Organisationskultur ist Voraussetzung für die Art der Zusammenarbeit, die notwendig ist, um die Herausforderungen zu meistern. Ohne den Mut, Risiken einzugehen, Entscheidungen zu treffen und sich falschen Vorgaben oder Mehrheitsmeinungen entgegenzustellen, können Manager keine guten Ergebnisse erzielen.

Unter Managementkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, in Managementaufgaben und Führungssituationen – auf Grundlage förderlicher Haltungen und Einstellungen sowie Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten – effektiv zu interagieren und darüber hinaus Zukunftsmöglichkeiten zu sehen und zu schaffen. Die vierte Schale des Modells steht für **Managementkompetenzen**, die sich im Spannungsfeld scheinbar widersprüchlicher Anforderungen entwickeln: Wandeln – Bewahren, Steuern – Loslassen, Kooperieren – Konkurrieren, Handeln – Reflektieren. Diese können auf einer höheren Ebene durch Erfahrung und Reflexion der Managementpraxis integriert werden. Welche widersprüchlichen Anforderungen erfahren wir in Führungssituationen – was ist das rechte Maß?

- Wie gestalten wir den Wandel und was müssen wir bewahren? Welche Voraussetzungen ermöglichen Lernen in Organisationen? Wie können ganzheitliche und nachhaltige Strategien durch Programme und Projekte wirksam umgesetzt werden? Wie können diese geführt und ihre Strukturen und Prozesse so gestaltet werden, dass die Ergebnisse von allen Stakeholdern mitgetragen werden? Wie können in einem komplexen, dynamischen

und unsicheren Umfeld sinnvolle und zukunftsorientierte Entscheidungen getroffen werden? Wie erkennen wir frühzeitig, welche der vorgeschlagenen Veränderungen von nachhaltigem Nutzen sind? Wo müssen wir gegensteuern und Wertvolles bewahren?

- Das Spannungsfeld von Steuern und Loslassen zeigt sich in der bewussten Einflussnahme auf Prozesse und einer adäquaten Kontrolle von Ergebnissen, die notwendig sind, um Ziele zu erreichen. Sie schließen Loslassen und Vertrauen nicht aus, wenn sie angemessen und aus einer glaubwürdigen Haltung heraus ausgeübt werden. Diese Haltung beinhaltet die offene Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Gemeinschaften auf der Grundlage gemeinsamer Werte, solidarischer Verantwortung für das Ganze und der Begeisterung für eine gemeinsame Vision. Sie ermöglicht Selbstorganisation und schafft die Voraussetzung für eine hohe Innovationsrate im Unternehmen und für den Erfolg von herausfordernden Projekten. Sie nutzt das Innovations- und Führungspotenzial vieler Talente und hält diese im Unternehmen.
- Die Dualität von Kooperation und Wettbewerb entspricht dem Spannungsfeld von Netzwerk- und Marktstrukturen. Welche Governance ermöglicht Kooperation und gesunden Wettbewerb? Wie schaffen wir die Voraussetzungen (Verstehen, Wertschätzung und offene Kommunikation) für eine effektive und Innovationen fördernde Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, aber auch mit Kunden und Partnern? Wie sind wir erfolgreich auf gesunden Märkten? Wie können wir mit unseren Werten im Wettbewerb bestehen? Wie verhindern wir destruktiven Wettbewerb und Konfrontation?

- Auch im Spannungsfeld von Handeln und Reflexion geht es um das rechte Maß in einer konkreten Situation. Eine realitätsgenaue Wahrnehmung der Situation vom Ganzen her ist eine anspruchsvolle Aufgabe für Individuen und Organisationen. Sie erfordert die Analyse des Umfeldes ebenso wie die Reflexion der Perspektiven des eigenen ICHs bzw. des WIRs. Das Sehen des Ganzen schließt emotionale Intelligenz mit ein, wo Gefühle als Wahrnehmungsorgane für eine tiefere Erfassung der Wirklichkeit als Grundlage für entschiedenes Handeln ausgebildet werden.

Die fünfte (äußere) Schale des Weimarer Management-Modells repräsentiert das ökologische und wirtschaftlich-politische, wissenschaftlich-technologische und kulturell-gesellschaftliche **Umfeld**. Wir sind mitten in einem tiefgreifenden Wandel, in dem Management stattfindet und Führungskräfte sich entwickeln: Rasante technologische Entwicklungen, anhaltender globaler Wettbewerb, demographischer Wandel, zunehmende Knappheit der Ressourcen und sich zuspitzende Krisen prägen unsere Zeit. Welche Chancen und Risiken kommen aus dem Umfeld von Kultur und Gesellschaft, Wissenschaft und Technologie, Wirtschaft und Politik sowie Ökologie und Ressourcen auf uns zu? Mit welchen Themen sollten wir uns frühzeitig auseinandersetzen? Welche Lösungswege wurden bereits erprobt? Welche Chancen und Herausforderungen bringt die digitale Revolution für unsere Organisation und für das Management des Wandels? Wie können die Möglichkeiten wirksam und sinnvoll für die Gesellschaft, die Organisation und für die Menschen genutzt werden?

Quellen

Goethe, Johann Wolfgang. Gedenkausgabe der Werke, Briefe und Gespräche. Hrsg v. Ernst Beutler, Bd. 1-24 und Erg.-

Bde. 1-3, Zürich, 1948 ff. Online unter <http://www.zeno.org/Literatur/M/Goethe,+Johann+Wolfgang/Naturwissenschaftliche+Schriften/Zur+Farbenlehre/Materialien+zur+Geschichte+der+Farbenlehre/2.+Abteilung.+R%C3%B6mer/Betrachtungen+%C3%BCber+Farbenlehre+und+Farbenbehandlung+der+Alten> (letzter Zugriff am 13.07.2018).

3 Evolutionär-integrale Führung und Change (Anette B. Christl und Angelika Scheuer)

Integrale Führung oder evolutionäre Führung? „Integral“ finden wir als Bezeichnung für eine umfassend-ganzheitliche Weltsicht, die alle Perspektiven und Ebenen menschlich-individuellen und kollektiven Seins in einer gesunden Balance verbindet und integriert. Der integrale Ansatz geht weitgehend auf den amerikanischen Philosophen und interdisziplinären Denker Ken Wilber zurück. In der Systematik von *Spiral Dynamics* (Beck & Cowan 2011) entspricht „Integral“ der siebten Bewusstseinsentwicklungsebene und damit der ersten 2nd-Tier-Ebene, der gelben Flex-Flow-Ebene.

Ein weiterer Farbcode für menschliche Entwicklungsebenen, in dem die erste 2nd-Tier-Ebene mit „Teal“ (deutsch: „Petrol“) bezeichnet wird, geht auf Jean Gebser zurück. Vor allem bekannt wurde Teal durch Frédéric Laloux, Autor von *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (Laloux 2015). Er nennt das neue Paradigma „Evolutionary-Teal“ (in seinem Buch „Das integrale evolutionäre Paradigma“). Damit wurde der evolutionäre Ansatz mit der kennzeichnenden Metapher „Die Organisation als lebendiges System“ und seinen drei „Durchbrüchen“² Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn in für neue Ansätze offenen Managementkreisen nicht nur bekannt, man kann schon fast von einer viralen Ausbreitung sprechen.

Gleichzeitig gibt es in den USA eine Bewegung, u. a. vertreten durch die „Evolutionary Leaders“³ – ein Projekt der „The Source of Synergy Foundation“⁴ –, in der evolutionäre Vordenker wie Gregg Braden, Deepak Chopra, Craig Hamilton, Ervin Laszlo, Bruce Lipton, Barbara Marx Hubbard und viele andere für eine bewusste (Mit-) Gestaltung der menschlichen Evolution eintreten. Sie sprechen neben „Evolutionary Leaders“ auch oft von „Evolutionaries“, was man mit „Evolutionär“⁵ übersetzen könnte. Die „Evolutionary Leaders“ haben sich folgende Mission auf die Fahne geschrieben:

Vereint durch das gemeinsame Commitment, unser kollektives Potenzialfeld strategisch zu nutzen, dienen wir unserem Zweck, indem wir Möglichkeiten für synergetisches Engagement unter evolutionären Führern bieten, die eine Bewegung für die bewusste Entwicklung der Menschheit schmieden.⁶

Bevor wir tiefer in die Qualitäten evolutionären Führens eintauchen, ist uns wichtig anzumerken, dass sich der evolutionäre Denkansatz, auf den wir uns beziehen, sowohl deutlich von Michael Alznauers Gedankengut in seinem Buch *Evolutionäre Führung* (Alznauer 2006) unterscheidet, der sich hier auf einen Profiling-Ansatz aus der Forensik beruft, als auch vom evolutionären Humanismus, der in seiner stärksten Ausprägung dem rechtsradikalen faschistischen Nationalsozialismus zugeordnet wird (Harari 2017, S. 343).

Die Grundsichtweise, die dem Evolutionary Leadership, wie wir es verstehen, zugrunde liegt, sieht die menschliche Existenz als eine sich endlos entwickelnde Bewegung – vielleicht ohne Anfang und ohne Ende –, aber einer präzisen Richtung folgend. Diese Entwicklung startete auf unserem

Planeten Erde vor ca. 4,5 Milliarden Jahren in einer zunächst sehr lebensfeindlichen Umwelt. Und dann entstand „auf einmal“ ein lebensermöglichendes Milieu. Einer scheinbar innewohnenden evolutionären Intelligenz folgend entstand Leben und entwickelte sich hin zu einer immer elegantkomplexeren Ordnung, zu größerer Vernetzung, zu höherem Bewusstsein und zu größerer Freiheit. Die Entwicklung von Leben startete mit den Einzellern, dann folgten multizelluläre Organismen, Pflanzen, Tiere und schließlich der Mensch als komplexeste der bekannten Lebensformen. Dass Allem ein intelligentes Ziel innewohnt, ist nichts wirklich Neues. Schon Aristoteles sprach von der Entelechie, einer Kraft, die jedem Organismus innewohnt und ihn zur Selbstverwirklichung drängt. Entelechie bedeutet, das Vollendete innehabend, was auf einen konkreten Endzustand hindeutet. Da der Vollendungszustand aber ewiges Werden bedeutet, ist Entelechie gleichzeitig Zustand und Prozess.

Alle Entwicklung dient der immer intelligenteren Ausformung von Leben. Und Leben weiß, wie es sich zum Ausdruck bringen will und kann. Man nehme nur eine simple Eichel. Wenn sie die richtigen Rahmenbedingungen vorfindet, wird aus ihr eine große Eiche. Aus einer Walnuss wird ein Walnussbaum und aus einer Buchecker eine Buche – all das ohne ersichtliches Organigramm, detaillierte Verfahrensanweisungen oder einen ausgefeilten Projektplan. Das System Samen – Eichel oder Sonnenblumenkern – folgt einem inhärenten intelligenten, gleichzeitig außerordentlich flexiblen Plan, der sich an unterschiedlichste Umweltbedingungen anpassen kann, jedoch ein eindeutiges kraftvolles Ergebnis beinhaltet. Der Samen irrt sich nie in der angestrebten Endgestalt. Aus der Eichel wird nicht versehentlich eine Sonnenblume oder ein Haselbusch. Dieses lebendige System weiß ganz genau, welche