

Hans Wielens,
Paul J. Kohtes (Hrsg.)



Innovative Konzepte
integraler Führung

Raus aus der Führungskrise



Raus aus der Führungskrise

*Herausgeber:
StiftungAuthentischFühren*
Bd. 3*

* Die StiftungAuthentischFühren – Zen-Akademie für Führungskräfte, Münster, (www.zen-akademie.org)

will Führungskräften einen Weg aufzeigen, wie sie Kraft aus der Stille, aus ihrem eigenen inneren Wesen schöpfen können, um dadurch beruflich und privat stärker präsent zu sein, sich stärker zu konzentrieren, unabhängiger zu werden von falschem Lob und Tadel. Achtsamer mit sich und anderen umzugehen, sich stärker auf das wirklich Wichtige zu besinnen und auch in turbulenten Zeiten die Fähigkeit zu erhalten, Ängste und Gefühle zu reflektieren und die innere Balance zu finden, sich auf neue Situationen unvoreingenommen einzulassen, Gegensätze und Widersprüche umfassen zu können, um daraus eine kreative Synthese zu schaffen. Körper und Geist sollen wieder als Einheit empfunden werden, um zu erfahren, dass man integraler Bestandteil der Schöpfung und des Kosmos ist und dementsprechend auch Mit-Verantwortung zu tragen.

Hans Wielens / Paul J. Kohtes (Hrsg):
Raus aus der Führungskrise
Lektor: Carl Polonyi
© J. Kamphausen Verlag &
Distribution GmbH, Bielefeld
info@j-kamphausen.de

Layoutkonzeption,
Typografie/Satz: Wilfried Klei
Umschlaggestaltung:
Shivananda Heinz Ackermann
Druck & Verarbeitung:
Westermann Druck Zwickau

www.weltinnenraum.de

1. Auflage 2006
Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz für diese Publikation
ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN-13: 978-3-89901-092-3
ISBN-10: 3-89901-092-2

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Funk, Fernsehen und
sonstige Kommunikationsmittel, fotomechanische oder vertonte Wiedergabe
sowie des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

Raus aus der Führungskrise

**Innovative Konzepte
integraler Führung**

Hans Wielens | Paul J. Kohtes (Hrsg.)



I. Werte: Neue Aspekte integraler Führung

1. *Die zweite kopernikanische Wende:* Willigis Jäger 18
2. *Wert finden, Wert schätzen, Wert schöpfen:*
Prof. Dr. Barbara Mettler-v. Meibom 24
3. *Presencing: Führung oder die Fähigkeit,
aus der sich anbahnenden Zukunft zu handeln:* Ute Thumm 40
4. *Co-Creative Leadership:* Dr. Alexander Schieffer 52
5. *Ritter des Lichts – Tradierte Wertesysteme und persönliche
Glaubensprinzipien als moderne Wegweiser zu authentischer
und nachhaltiger Führungsqualität:*
Christoph Nahrholdt und Lars Ch. Stricker 74
6. *Nachhaltiger Geschäftserfolg mit authentischem Management –
Wie Manager bei reduzierter Arbeitszeit erfolgreicher werden
oder Das Resonanzprinzip und die zentrale Rolle des „Fühlens“:*
Claude Keller 86
7. *Der Kategorienfehler in der Führung:* Prof. Dr. Wolfgang Berger 96
8. *Führungsprinzip Achtsamkeit – Der behutsame Weg zum Erfolg:*
Dr. Dieter F. Hinze 108
9. *STUFEN zum Erfolg – Ein innovatives bildungs- und
gesellschaftspolitisches Konzept:* Prof. Dr. Hardy Wagner 120

II. Sinn: Integrale Beratungswege

1. *Appreciative Inquiry – der positive Weg der Veränderung:*
Dr. Matthias zur Bonsen 132
2. *Authentisch Beraten:* Stefan Sedlacek 146
3. *Strukturaufstellungen, eine „integrale“ und nützliche
Analyse- und Problemlösungsmethode:* Rolf Lutterbeck 158
4. *Authentisches Feng Shui – Mehr Erfolg, Harmonie und
Achtsamkeit im Geschäftsleben:* Nicole Zaremba 170

III. Identität: Integrale Coachingkonzepte

1. *Integrales Coaching:* Guido Fiolka 182
2. *Coaching aus dem „Inner Sense“
(inneren Verständnis) heraus:* Brigitte van Baren 196
3. *Samurai-21: Mentales Einzelcoaching
für Führungskräfte:* Ulrich Nitzschke 214
4. *Präsenz in der Führung – und ein Coachingprozess
für Achtsamkeit im Geschäftsleben:* Ludger Beckmann 226
5. *Leben wir unser Potential! – Der direkte Zugang, um eine
integral-authentische Führungskraft zu sein:* Roland Rausch 240
6. *„Do“-ing Leadership – Zen und Aikido für Führungskräfte:*
Liane Marquardt und Finn Hummel 252
7. *Horse Assisted Education:
Pferde im Managementtraining:* Gerhard J. Krebs 262
8. *NIKITA, die Menschenflüsterin – Natürliches Leadership-Coaching mit
Pferden – zügellos, ehrlich und unmittelbar:* Stephan G. Meyer 272

IV. Change: Begleitung in Veränderungsprozessen

1. *Das Kind liegt im Brunnen. Wege hinein und hinaus.
Ein Trialog (Führen in turbulenten Zeiten – Fallen und Lösungswege.
Ein Beispiel:* Dr. Regina Mahlmann 282
2. *Der Organisationskompass als holistisches Führungsinstrument –
Erfahrungen am Beispiel eines Visionsprozesses:* Dr. Isabella Klien 298
3. *Rhythm a System – rhythmische Interventionen
in Veränderungsprozessen:* Andreas Terhoeven 310
4. *Aktivierung der jedem Menschen innewohnenden
Veränderungskompetenzen und deren Umsetzung anhand
von Mikro- und Makrospirale:* Hannelore Schnellbügel 324
5. *Werte als Erfolgsfaktor im Veränderungsmanagement:*
Dr. Dieter Brenken 336
6. *Integratives Projektmanagement – Ein Ansatz zur Erhöhung
der Effizienz bei der Implementierung von Projekten:*
Dr. Gerald Gary und Dietmar Simon 348
7. *Das große Spiel des Lebens:* Adelheid Engst und Inga Walther 364

NACHHALTIGER GESCHÄFTSERFOLG MIT AUTHENTISCHEM MANAGEMENT

oder

Das Resonanz-Prinzip und die zentrale Rolle des „Fühlens“

1. Geschäfts- und Beratungsmodelle heute

Gängige Geschäfts- und Beratungsmodelle fokussieren auf die Bereiche „Handeln“¹ und „Wissen“². Das Thema „Fühlen“³ wird meistens vernachlässigt und löst in vielen Führungsetagen Kopfschütteln oder gar Beklemmung aus. Dabei bietet „Fühlen“ ein großes ungenutztes Potenzial für die Entwicklung der Mitarbeiter.

Dieser Artikel soll den Einfluss und die Zusammenhänge des Aspekts „Fühlen“ auf den Geschäftserfolg sowie auf die individuelle Freude und Gesundheit der Mitarbeiter aufzeigen. Authentisches Verhalten des Managements spielt dabei die zentrale Rolle.

2. Großes ungenutztes Potenzial in deutschen Unternehmen

Jedes Jahr erhebt das Gallup-Institut in Deutschland Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit. Gemäß der Studie von 2005 sind in deutschen Unternehmen durchschnittlich nur 13% der Mitarbeiter „engagiert“ am Arbeitsplatz. 69% gelten als „unengagiert“ oder „emotional gering gebunden“ und 18% als „aktiv unengagiert“, d. h. sie sind verstimmt und zeigen ihre negative Einstellung zur Arbeit und zum Arbeitgeber oft auf aggressive Weise⁴. Gallup weist darauf hin, dass es zwischen den einzelnen Firmen große Unterschiede gibt und dass sich die Messwerte über die Zeit durchaus verändern können.

Innerhalb der Gruppe der „engagierten“ Arbeitnehmer haben 82% „Freude an der Arbeit“ und 73% „zeigen optimalen Einsatz“. In der Gruppe der „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter liegen dieselben Messwerte bei nur 14% (Freude) respektive 10% (optimaler Einsatz). Weitere Unterschiede zwischen diesen Gruppen betreffen die Anzahl der Fehltage infolge von Krankheit oder Unwohlsein (fünf Fehltage bei „engagierten“ Mitarbeitern gegenüber elf bei „aktiv unengagierten“), die Fluktuationsraten und die Produktivität⁵.

In den USA lag der Wert der „engagierten“ Mitarbeiter mit 29% mehr als doppelt so hoch, der Anteil der „unengagierten“ betrug 54% und der der „aktiv unengagierten“ 17%⁶. Dadurch hat die amerikanische Wirtschaft einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der deutschen.

Mitarbeiter Engagement 2005

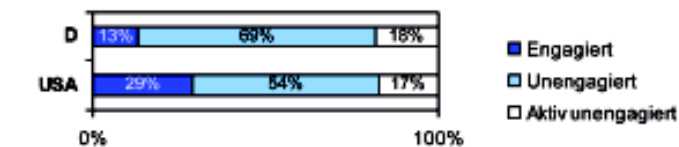


Abb. 1 - Quelle: Gallup Pressemitteilung

Hauptgrund für das fehlende Engagement der deutschen Mitarbeiter ist gemäß der Gallup-Studie „schlechtes Management“: Management, das seine Erwartungen an die Mitarbeiter nicht definiert, sich nicht für den Mitarbeiter als Mensch inter-

essiert, den Inhalt der Arbeit nicht den Menschen anpasst sowie Meinungen und Ansichten der Mitarbeiter nicht wertschätzt⁷.

3. Authentizität bringt finanziellen und persönlichen Gewinn

„Aktiv unengagierte“ Mitarbeiter verursachen zusätzliche Kosten von rund 16.600 Euro pro Jahr⁸. Bei „unengagierten“ Mitarbeitern liegt dieser Wert bei ca. 5.000 Euro pro Jahr⁹. In einem deutschen Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern ließen sich die Kosten um jährlich 9,2 Millionen Euro verringern, wenn die Anzahl unengagierter Mitarbeiter auf den Durchschnitt einer US-Firma gesenkt würde (Reduktion der Anzahl „aktiv unengagierter“ Mitarbeiter von 18% auf 17% und der „unengagierten“ von 69% auf 54%). Dies

wird durch Authentizität des Managements möglich. Prozesse müssen deswegen nicht verändert werden. Positive Einflüsse auf Umsatz, Effizienz und Qualität der Zusammenarbeit, Kundenbindung und -

zufriedenheit, Flexibilität, Innovation oder Prozessoptimierungen werden zusätzliche Ertragsverbesserungen bringen.

Das veränderte Verhalten des Managements verbessert auch die persönliche Work-Life-Balance des Managers. Dank

eines authentischen Lebensansatzes steigt seine persönliche Freude, Effizienz und Leistungsfähigkeit bei der Arbeit wie auch im Privatleben sind die Folge. Seine Arbeitszeit wird sich bei gleichbleibender Arbeitsbelastung verringern.

4. Erkennen des Resonanz-Prinzips in der Neurologie

Die erstmalige Beschreibung der Spiegelneuronen im Jahre 1996¹⁰ hat im Verständnis der menschlichen Erfahrung und der zwischenmenschlichen Dynamik eine weitreichende Revolution ausgelöst. Die Konsequenzen dieser Entdeckung sind weder für die Gesellschaft noch die Wissenschaft absehbar. Aufgrund dieser Entdeckung gilt in der Psychoneuroimmunologie als bewiesen:

- Zwei Menschen gehen emotional immer in Resonanz: Der eine fühlt das, was der andere fühlt¹¹.

Jener der sich dem anderen emotional unterstellt, übernimmt automatisch – ob bewusst oder unbewusst – die Emotion d. h. das emotionale Muster des anderen: Das Kind von den Eltern, der Patient vom Arzt oder der Mitarbeiter vom Vorgesetzten. In der Fachliteratur wird dies als „emotional contagion“ (emotionale Ansteckung¹²) bezeichnet. Äußerliche „Ansteckungsvorgänge“ (Spiegelphänomene) sind z. B. die ansteckende Wirkung des Gähnens oder die gleiche physische Haltung, die zwei Menschen während eines Gesprächs einnehmen.

- Das menschliche System kennt, vereinfacht ausgedrückt, zwei emotionale Wertungen einer Erfahrung: „Freude“ oder „Stress“.

Die Wertung „Freude“ führt physiologisch zur Ausschüttung von Glückshormonen, die das Zellwachstum und damit Wohlbefinden und Gesundheit fördern¹³. Eine „Stress“-Bewertung führt zur Ausschüttung von Stresshormonen, die das Zellwachstum hemmen, Krankheit fördern oder mittel- bis langfristig auslösen können¹⁴.

- Das innere Bewertungssystem entsteht durch emotionale Erfahrungen (emotionale Prägungen) vorwiegend während der ersten Lebensjahre eines Menschen¹⁵.

Die Bewertung einer Erfahrung ist subjektiv und muss nicht der Realität entsprechen: Ein Mitarbeiter empfindet die geplante Umstrukturierung positiv, weil diese für ihn eine willkommene Herausforderung ist. Das „System“ des Arbeitskollegen reagiert auf die gleiche Situation mit innerem Stress und äußerer Ablehnung.

- Früher verursachte, aber weiter bestehende emotionale Prägungen lassen sich durch neue emotionale Erfahrungen „heilen“¹⁶.

Einer unangenehmen Erfahrung auszuweichen, verstärkt die neurologische Prägung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine innere „Stress“-Bewertung auszulösen. Dies bedeutet, dass es keine „Heilung“ bringt, über Gefühle nachzudenken.

- „Gefühle“ sind die höchste Bewertungsinstanz des Menschen, sie steuern das Denken und den Körper.

Auch wenn einem Menschen rational klar ist, dass ein gewisses Gefühl keinen Sinn ergibt, z. B. Angst vor einer Umstrukturierung, kann sein „System“ gegen seinen Willen Angst und dementsprechend Stress entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich das Resonanz-Prinzip so formulieren: Ein Mensch kann erkennen, verstehen oder fühlen, was er aus eigener Erfahrung kennt. Somit ist jede spontane Aussage eines Menschen über die Welt, das persönliche Umfeld, einen anderen Menschen oder den eigenen Körper immer auch eine Aussage über sich selbst.

5. Wirkung auf Mitarbeiterführung und Unternehmenserfolg

Weil „Fühlen“ die höchste Bewertungsinstanz eines Menschen ist und emotionale Muster ansteckend sind, ...

- ... werden Mitarbeiter über kurz oder lang fühlen, denken und handeln wie ihre Vorgesetzten - oder das Unternehmen verlassen

Das menschliche System besitzt die Fähigkeit, in kürzester Zeit festzustellen, ob das Gesehene (Handeln), das Gesagte (Denken) und das Gefühlte deckungsgleich sind. Es reagiert auf nichtauthentische

Signale mit innerem Stress (Reaktion auf Gefahr) und äußerer Ablehnung. Unter Druck, Stress oder in Krisen fallen Menschen auf ihr emotional geprägtes Verhalten zurück. Angelerntes Verhalten oder antrainierte Techniken verlieren dann ihre Wirkung. Es ist also der Manager, der über Einstellung und Leistung seiner Mitarbeiter „entscheidet“ – in seiner Authentizität liegt ein großes, unerschlossenes Potenzial.

Die Psychologie bestätigt den Zusammenhang zwischen Gefühl und Leistungsbereitschaft:

- Die Erfahrung von Freude („Fühlen“) und Sinn („Denken“) an der Arbeit hat direkten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft („Handeln“) und die Gesundheit der Mitarbeiter¹⁷.

Diese Aussage wird auch durch die bereits erwähnten Resultate der Gallup-Studien (vgl. S. 87) bestätigt.

Bei authentischen Menschen sind „Handeln“, „Denken“ und „Fühlen“ miteinander im Einklang – bei der Arbeit wie im Privatleben. Langfristig tun sie nur, was Freude macht und Sinn ergibt: „They walk the talk and the feelings.“ Diese innere Integrität spiegelt sich in ihrer Umgebung wider. Authentische Leader delegieren Verantwortung, handeln integer, kommunizieren ehrlich und direkt, fokussieren auf Lösungen, sind spontan, in der Regel gesund und finden in ihrer Arbeit Sinn und haben Freude an ihr – sie sind erfolgreich und „im Flow“¹⁸. Die innere Integrität und Klarheit des Chefs wird sich im

Außen (Resonanz) durch das Verhalten der Mitarbeiter manifestieren, weil letztere handeln, denken und fühlen lernen wie ihr Chef.

Das Resonanz-Prinzip gilt auch für das Unternehmen. Ein langfristig nachhaltiger Geschäftserfolg am Markt (Außen) wird möglich, sofern die Mitarbeiter (Innen) Freude an ihrer Arbeit haben und Sinn in ihr finden – Voraussetzung dafür ist die Authentizität des Managements.

6. Die Umsetzung des Resonanz-Prinzips

Das Resonanz-Prinzip stellt den einzelnen Mitarbeiter mit den drei Bereichen „Fühlen“, „Denken“ und „Handeln“ in den Mittelpunkt. Der Ansatz ist unbeschränkt gültig und für jeden Manager, jedes Unternehmen und alle seine Abteilungen anwendbar.

Gängige Beratungsmodelle fokussieren auf Prozesse („Handeln“), Information, Finanzen oder die fachliche Entwicklung der Mitarbeiter („Wissen“). Den emotionalen Bedürfnissen und dem emotionalen Wachstum der Mitarbeiter wird meist wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ohne emotionale Entwicklung der Vorgesetzten und Mitarbeiter kann sich im Unternehmen keine innere Eigendynamik entwickeln, die für langfristig nachhaltigen Erfolg notwendig ist. Das Resonanz-Prinzip erlaubt es, dieses ungenutzte Potenzial auszuschöpfen.

Die gezielte Anwendung des Resonanz-Prinzips als Teil eines Organizational-

Change-Projekts oder eines individuellen Coachings erfolgt in sechs Schritten, die entlang den Dimensionen „Fühlen“, „Denken“ und „Handeln“ definiert werden (vgl. S. 91, Abb. 2).

Ist der oberste Chef einer Unternehmung authentisch wird er die ganze Unternehmung zu einem nachhaltigen Höhenflug führen. Sein mutiges Vorgehen wird bei seinen direkten Mitarbeitern und später im ganzen Unternehmen einen Dominoeffekt auslösen.

7. Der Weg zum authentischen Manager

Das Thema „Emotionen“ am Arbeitsplatz ist für viele Manager ein rotes Tuch. Kindheitserfahrungen haben ihnen eingeprägt, dass Stärke und Emotionen unvereinbar sind und Gefühle zu zeigen Schwäche bedeutet. Tatsache dagegen ist, dass nur starke, authentische Menschen die Größe und den Mut haben zu sagen: „Das sind meine Stärken, das sind meine Schwächen.“ Authentische Menschen wählen bewusst, ihre Freude zu leben, und verschwenden keine Energie darauf, „vermeintliche“ Schwächen zu verdrängen oder zu verstecken.

Wie ist die Entwicklung hin zu individueller Authentizität möglich? Die Psychoneuroimmunologie gibt darauf eine klare Antwort: Alte emotionale Prägungen wie „Emotionen zeigen bedeutet Schwäche“ lassen sich einzig durch neue emotionale Erfahrungen löschen¹⁹. Gedanken können eine emotionale Erfah-

Das Resonanz-Prinzip in der Umsetzung

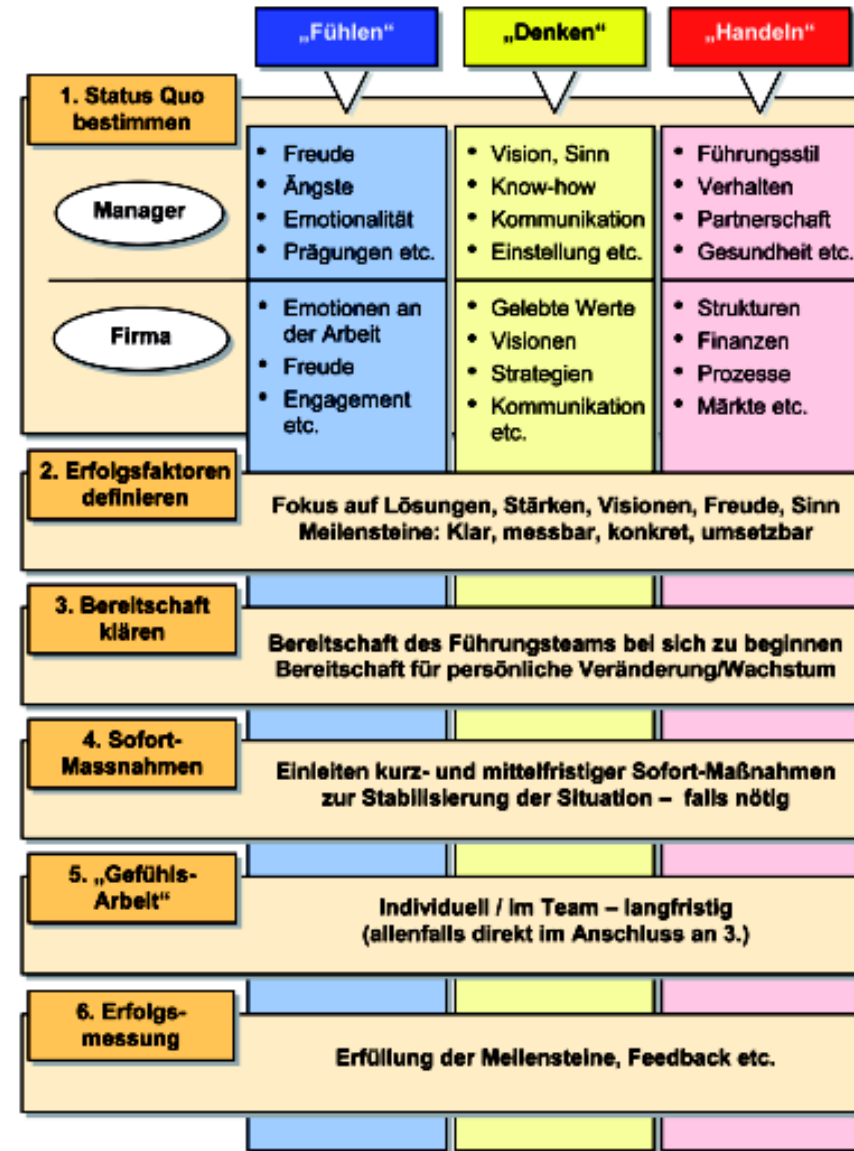


Abb. 2

nung nie ersetzen – die Frage „Warum ist etwas, wie es ist?“ führt nicht zum Ziel. Es ist letztlich die Aufgabe des Coachs, dem Manager gezielt neue emotionale Erfahrungen zu ermöglichen, um alte Prägungen zu löschen und so seine Authentizität zu stärken.

Der Autor dieses Artikels, Claude Keller, setzt zur Entwicklung der Authentizität von Leadern bewährte Techniken sowie Ansätze aus der Schauspielkunst ein. Durch den Einsatz des Biofeedback-Imaging-Colorspectrometers (BIC) lassen sich emotionale Muster eines Menschen bildlich darstellen, emotionale Entwicklungen werden transparent und der Erfolg eines Coachings kann direkt gemessen werden.

Fußnoten

- 1 Bei Unternehmen: Prozesse, Produkte, Strukturen, Vertrieb usw. Bei Individuen: Handlungen, Körper, Gesundheit usw.
- 2 Bei Unternehmen: Strategie, Kommunikation, Finanzen, Werte, Information usw. Bei Individuen: Kommunikation, Einstellung, gedanklicher Fokus, Sinn, Know-how usw.
- 3 Bei Unternehmen: Emotionen bei der Arbeit, Führen mit Begeisterung, Freude für Manager und Mitarbeiter usw. Bei Individuen: emotionale Prägungen, Umgang mit Gefühlen wie Freude, Angst, Wut, Trauer usw.
- 4 Gallup: Pressemitteilung, 31.8.2005 – Engagement Index 2005.
- 5 Focus 7/2004, S. 118 – Resultate der Gallup-Studie.
- 6 Gallup: Pressemitteilung, 18.10.2004 – US-Werte für das Jahr 2004.
- 7 Gallup: Pressemitteilung, 18.10.2004.
- 8 Gallup: Pressemitteilung, 31.8.2005 – Datenauswertung durch Claude Keller.
- 9 Ebd. – Datenauswertung durch Claude Keller.
- 10 Giacomo Rizolatti et al. 1996 – Premotor cortex and the recognition of matter actions. Cognitive Brain Research 3, S. 131-141
- 11 J. Bauer: Warum ich fühle was du fühlst, S. 85 ff.
- 12 Ebd., S. 12.
- 13 J. Bauer: Das Gedächtnis des Körpers, S. 61 f.
- 14 Ebd., S. 28 ff.
- 15 Vorwiegend ab dem letztem Drittel der Schwangerschaft bis ca. zum 12. Lebensmonat (ebd., S. 62). Aus der Psychologie ist bekannt, dass die Prägungen bis zum sechsten Lebensjahr stattfinden. Eine Ausnahme bilden traumatische Erlebnisse, welche in jeder Lebensphase Prägungen hinterlassen können.
- 16 Aussage von Prof. Dr. med. J. Bauer anlässlich seines Vortrags am 14.10.2005 in Freiburg i. Br.
- 17 Highly Educated May Have Poorer Health, American Journal of Health Promotion, 2003, S. 17.
- 18 Nach M. Csikszentmihalyi: Flow = Seelisches Strömen bei konzentriertem Tätigsein, Glücksgefühl.
- 19 Aussage von Prof. Dr. med. J. Bauer anlässlich seines Vortrags am 14.10.2005 in Freiburg i. Br.

Claude Keller ist Diplom Physiker der ETH Zürich und hat einen MBA-Abschluss der Cornell University in Ithaca, NY.



Er war vier Jahre lang als Unternehmensberater und Projektleiter bei der Boston Consulting Group in New York und Zürich tätig. Anschließend absolvierte er eine zweijährige, professionelle Schauspielausbildung in Los Angeles. Er spielte in Filmen, Werbespots sowie einer TV-Show mit und produzierte ein von Kritikern gefeiertes Theaterstück in North Hollywood. Während der Dauer von zwei Spielzeiten war er Schauspieler, Regisseur und Berater der Intendantin am Theater in Freiburg im Breisgau.

Heute ist Claude Keller Partner von Choice Ltd. – Executive und Business Coaching und leitet den Bereich „Emotions Management“. Er ist Vorsitzender des neu gegründeten Europäischen Instituts für Bewusstseinsforschung e. V., welches nach neuen Wegen der Erforschung des Bewusstseins sucht und sich u. a. der Früherkennung des Burnout-Syndroms widmet. Er lebt mit seiner Partnerin und ihrem Sohn in Freiburg i. Br.

www.ClaudeKeller.com.