

Reto Zbinden

Führen aus eigener Kraft

Die Entwicklung von
Führungspersonen und Managern

 Springer Gabler

Führen aus eigener Kraft

Reto Zbinden

Führen aus eigener Kraft

Die Entwicklung von Führungspersonen
und Managern

Dr. Reto Zbinden
Münchenstein, Schweiz

ISBN 978-3-8349-4249-4
DOI 10.1007/978-3-8349-4250-0

ISBN 978-3-8349-4250-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 9 |
| 1. Der Weg zum Buch | 13 |
| 1.1 Auf der Suche nach wirksameren Lösungsansätzen und neuen Erklärungsmodellen..... | 13 |
| 1.2 Führen aus eigener Kraft..... | 17 |
| 1.3 Eine erste Kritik | 21 |
| 1.4 Systemaufstellungen | 23 |
| 2. Wie persönliche Themen Führung und Organisationen prägen: Drei Beispiele | 27 |
| 3. Ein Modell zur menschlichen Entwicklung in Organisationen | 41 |
| 3.1 Der Mensch in der klassischen Managementlehre..... | 42 |
| 3.2. Das neue Wissen | 43 |
| 3.2.1. Die Bedeutung des familiären Herkunfts- und Gegenwartssystems für Organisationen..... | 43 |
| 3.2.2. Die Seele und die Bedeutung der spirituellen Dimension | 48 |
| 3.3 Das Modell der menschlichen Entwicklung in Organisationen | 60 |
| 3.3.1. Organisationales System: Wissen und Performance..... | 52 |
| 3.3.2. Gegenwärtiges Familiensystem: Das Leben leben..... | 53 |
| 3.3.3. Familiäres Herkunftssystem: Aus der Ahnenkraft heraus | 54 |
| 3.3.4. Spirituelles System: Mit der Seele und ihrer Bewegung gehen | 57 |
| 3.3.5. Die einzelnen Systemebenen und ihre Verbindungen | 59 |
| 3.4 Die Illusion vom funktionalen Manager und die Gefahr, sich zum Krieger zu entwickeln | 50 |
| 4. Ein integratives Modell der Führungs- und Managemententwicklung | 65 |
| 4.1. Das Modell..... | 65 |
| 4.2. Phase 1: Erleben von Führung im Herkunftssystem | 68 |
| 4.3. Phase 2: Führen eines Teams | 72 |
| 4.4. Phase 3: Führen von Bereichen und Organisationen..... | 73 |
| 4.5. Abschließende Gedanken zur Führungsentwicklung | 74 |
| 5. Die Berufung | 77 |
| 6. Das zukünftige Beratungsverständnis | 85 |

| | |
|---|------------|
| 6.1. Organisationale und persönliche Entwicklungsthemen in die Beratung integrieren..... | 85 |
| 6.2. Die Gestaltung von Beratungsprozessen | 87 |
| 6.3. Wichtige Hinweise auf persönliche Entwicklungsthemen..... | 89 |
| 6.3.1. Lebensmuster oder -blockaden werden selbst erkannt | 90 |
| 6.3.2. Systemische Wiederholungen im Organisationssystem | 90 |
| 6.3.3. Der Situation nicht angemessene Gefühle..... | 91 |
| 6.3.4. Die Krise..... | 91 |
| 6.3.5. Die schwachen Wandlungssignale frühzeitig aufgreifen | 92 |
| 6.4. Der Organisationsberater mit therapeutischem und spirituellem Bezugsrahmen | 92 |
| 6.5. Persönliche Dynamik in der Arbeit mit Teams..... | 94 |
| 7. Führung übernehmen: Beispiele zum Führen von Teams..... | 97 |
| 7.1. Führung übernehmen | 98 |
| 7.2. Individuelle Entwicklung | 107 |
| 7.3. Prägende existenzielle Themen | 114 |
| 7.4. Berufung und Inspiration | 123 |
| 7.5. Fazit | 128 |
| 8. Das Führen komplexer Systeme: Beispiele zur Führung von Bereichen und Organisationen..... | 131 |
| 8.1. Visionen, Strukturen und Kulturen gestalten | 133 |
| 8.2. Inneres und äußeres Wachsen zu Gunsten der Managementaufgabe.... | 143 |
| 8.3. Der eigenen Familie und Berufung Raum geben | 151 |
| 8.4. Ein Exkurs: Die Bedeutung von Partnerschaft und Familie..... | 154 |
| 8.5. Fazit..... | 161 |
| 9. Persönliche Visionen umsetzen | 163 |
| 9.1 Persönliche Visionen | 165 |
| 9.2. Die persönliche Vision erkennen (Berufung)..... | 168 |
| 9.3. Ziele setzen und Energie fokussieren | 173 |
| 9.4. Verfügbare Ressourcen bewusst nutzen..... | 174 |
| 9.5. Sich-Einlassen und erste Schritte tun..... | 175 |
| 9.6. Realisieren und in echtem Kontakt sein | 177 |
| 9.7. Persönliche Entwicklung..... | 178 |
| 9.8. Die spirituelle Kraft im Führungsalltag nutzen | 180 |
| 10. Menschlich führen | 183 |
| 10.1. Führung als Person übernehmen | 185 |

| | |
|--|------------|
| 10.2. Eine attraktive Vision entwickeln und umsetzen..... | 189 |
| 10.3. Individuelle Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden..... | 191 |
| 10.4. Kundenorientierte Angebote und klare Strukturen definieren..... | 196 |
| 10.5. Der Entwicklung von Systemen vertrauen..... | 197 |
| 11. Entstehung und Qualitäten von Hochleistungsteams..... | 199 |
| 12. Zukünftige Personal- und Managemententwicklung..... | 205 |
| 12.1. Entwicklungsorientierte Personalpolitik..... | 205 |
| 12.2. Innovative, entwicklungsorientierte Angebote..... | 207 |
| 13. Die neuen Wege weitergehen..... | 211 |
| Der Dank..... | 213 |
| Literaturverzeichnis..... | 215 |
| Der Autor..... | 219 |

Einleitung

Nach meinem betriebswirtschaftlichen Studium habe ich zunächst als Führungsperson, später als Berater immer wieder mit Staunen, Faszination und manchmal auch Irritation festgestellt, wie Personen Führung und Organisationen nachhaltig prägen. So erinnere ich mich noch gut an ein Schlüsselerlebnis anlässlich eines meiner ersten gruppenspezifischen Führungsseminare. Eine Managerin erzählte, wie sie in ihrem Berufsalltag nicht nur eine Wut auf ihren Vorgesetzten entwickelt, sondern generell auf alle Männer mit Pfeil und Bogen hätte schießen können. Ich war Mitte Zwanzig und schrieb gerade an meiner Dissertation. Die Verbindung der Gefühle dieser Frau gegenüber ihrem Vorgesetzten und den Männern im Allgemeinen fühlte sich echt an. Sie passte damals jedoch überhaupt nicht in mein ökonomisches Weltbild, denn Führung und Lebensalltag haben in der heutigen Theorie kaum etwas miteinander zu tun. Später begegnete ich aber als Berater, erst recht als Organisationsaufsteller, vielen Situationen, in denen Führungs- und Organisationsdynamiken durch familiäre oder spirituelle Bezüge einzelner Personen beeinflusst wurden. Zunehmend schärfte ich meine Wahrnehmung, wie Führungs- und Teamprozesse, ja selbst strategische Entscheidungen, neue Organisationsstrukturen und -kulturen von einzelnen Personen und ihrer Geschichte geprägt und mitbestimmt werden können, sowohl im Positiven wie im Negativen.

Organisationen sind soziale Systeme. Mensch-Sein und Spiritualität machen vor ihren Türen nicht halt. Mein Staunen über diese manchmal verblüffenden Zusammenhänge ist seither geblieben, und meine Begeisterung für die Frage, wie Menschen und organisationale Prozesse sich gegenseitig beeinflussen, ist stetig gewachsen. Ich bin durch meine Arbeit als Organisationsberater zu der Überzeugung gelangt, dass wir in einer unglaublich vernetzten und viel verbundeneren Welt leben, als wir bis anhin angenommen haben. Wir leben darin als Menschen mit einem riesigen Entwicklungspotenzial, das wir alle noch lange nicht ausgeschöpft haben.

Während in der traditionellen Betriebswirtschaft dem Menschen und seiner Entwicklung eine geringe Bedeutung zukommt, liegt der Fokus in entwicklungsorientierten Führungs- und Change-Ansätzen oft nur auf Funktionen, Verhalten und Beziehungen. Nach Konzepten, die den Menschen in Organisationen ganzheitlich verstehen und die vielseitigen Verbindungen zwischen organisationaler und persönlicher Ebene verständlich machen, habe ich in der Managementliteratur lange Zeit vergeblich gesucht. Meine Überzeugung wuchs, dass wir für das Verständnis der Dynamik und die zukünftige Gestaltung von Führung und Organisationen neue Erklärungsmodelle brauchen.

Mit dem Modell zur menschlichen Entwicklung in Organisationen zeige ich auf, dass Führungskräfte bestimmte Führungsaufgaben übernehmen, aber gleichzeitig auch

als Menschen mit all ihren Bezügen zu Partnerschaft und Familie, zur Herkunftsfamilie und zu ihrer Seele in Organisationen präsent sind. Es ist mir ein Anliegen, transparent und verständlich darzulegen, wie im Führungs- und Managementalltag familiäre Themen oder spirituelle Aspekte bewusst und unbewusst in Organisationsdynamiken hineinfließen. Solche Systemverbindungen existieren viel häufiger als wir uns heute bewusst sind.

In Zukunft benötigen wir Managementansätze, die sich nicht mehr allein auf organisationale Dynamiken fokussieren, sondern auch die Verbindungen zur persönlichen Ebene und Entwicklung von Managern und Mitarbeitenden aufzeigen. Führungs- und Managemententwicklung setzt persönliche Entwicklung voraus. Führungskräfte können gezielt ihre ganz individuellen, besonderen Ressourcen und Kräfte stärken, während sie belastende Themen und Blockaden zu erkennen und aufzuarbeiten haben. Dieser Prozess kann in einzelnen Situationen fordernd sein, ermöglicht aber oft große Entwicklungssprünge. Er stärkt die Führungsperson und fördert sie damit in der Ausübung ihrer spezifischen Aufgaben. Entwicklungsorientierte Organisationen möchten, dass Führungskräfte permanent wachsen – äußerlich wie innerlich – und mehr Verantwortung für ihre Führungsaufgabe, die Mitarbeitenden, die Kunden und die Organisation übernehmen. Führungs- und Managemententwicklung wird damit zu einem lebenslangen, individuellen Prozess.

Für Führungskräfte, welche in einem systemischen Sinne die vielfältigen Bezüge von Menschen und Organisationen erkennen und mit ihrer zunehmenden Kraft Organisationen bewegen möchten, stellen sich im Managementalltag viele neue Fragen. Ich möchte Führungskräfte unterstützen und ihnen aufzeigen,

- wie sie Visionen erkennen und realisieren können, selbst wenn sie dazu ganz neue Wege gehen müssen.
- wie sie immer mehr Mut zum eigenen, zu ihnen passenden und somit authentischen Profil in der Führung fassen können.
- wie sie menschlich führen können, indem sie Innovation begünstigen und Leistung einfordern, aber auch die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden fördern.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Führungs- und Managementpersonen, die nach systemisch erweiterten, menschlicheren Konzepten suchen. Anhand der theoretischen Überlegungen und den zahlreichen Beispielen möchte ich ihnen sowohl viele konkrete Impulse für die Entwicklung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit wie auch zur Führung von Teams und Organisationen mitgeben. Gleichzeitig spreche ich Kolleginnen und Kollegen aus dem Human Resources Management, der Beratung und der Lehrtätigkeit an. Natürlich freue ich mich auch über jede qualifizierte Fachkraft, die das Buch liest, selbst wenn ihre funktionsspezifischen Themen kaum berücksichtigt sind. Die grundlegenden Ideen entwicklungsorientierter Organisatio-

nen gelten für alle Menschen, unabhängig von ihrer Aufgabe und hierarchischen Position. Mit dem Buch wende ich mich darum an alle offenen visionären Menschen.

Zum Schluss möchte ich die Leser noch „warnen“. Menschen mit visionären Ideen sind von ihren Vorstellungen und Entdeckungen getrieben (Owen 2001: 65). Seien Sie nachsichtig mit mir, wenn ich für Ihr Empfinden in organisationalen Dynamiken die persönlichen Bezüge zu stark hervorhebe oder in den Führungsbeispielen komplexe Prozesse und Verbindungen so beschreibe, als wäre alles klar und verständlich. Ich ermutige Sie ausdrücklich, Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen und diese im Führen oder Beraten von Organisationen anzuwenden. Es wäre gut zu wissen, dass in Zukunft viele Organisationen von reifen und weitsichtigen Menschen geführt werden.

Basel, im August 2012

Reto Zbinden

1. Der Weg zum Buch

1.1 Auf der Suche nach wirksameren Lösungsansätzen und neuen Erklärungsmodellen

Für die klassische, rationale Betriebswirtschaft ist die Zielorientierung das konstituierende Wesenselement von Organisationen. Organisationen werden nicht um ihrer selbst willen gegründet, sondern zum Erreichen von unternehmerischen Ideen und Zielen. Unsere heutige Gesellschaft ist ohne internationale Konzerne und große und kleine Unternehmen undenkbar. Wir vertrauen grundsätzlich Produkten, technologischen Errungenschaften und Finanzmarkttransaktionen. Sie haben uns zu einem hohen Lebensstandard geführt.

Das Modell der rationalen Betriebswirtschaft wird oft mit dem Bild einer Maschine (Morgan 1997:23) verglichen. Wie bei einer Maschine werden Arbeitsprozesse und Strukturen auf die Ziele abgestimmt und analytisch definiert, um eine hohe Produktivität und Effizienz zu erreichen. Dem Menschen und seiner Entwicklung kommt entsprechend eine geringe Bedeutung zu. Der Mensch wird in der Organisation primär als ein Funktionsträger betrachtet, das heißt, er übernimmt spezifische Aufgaben und Rollen. Die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden wird in erster Linie durch eine hohe Formalisierung sichergestellt. Standardisierte Arbeitsprozesse, Formulare, Handbücher und Weisungen stellen ein einheitliches und effizientes Vorgehen sicher.

Die geringe Beachtung des Menschen im klassischen Organisationsmodell setzt sich später auch in zahlreichen entwicklungsorientierten Organisations- und Führungsansätzen fort. Statt auf einzelne Personen, die Menschen, fokussieren sie sich auf spezifische Führungs- und Beziehungsdynamiken sowie Führungssysteme. Ansätze wie die Lernende Organisation, die kulturellen Organisationsverständnisse oder systemischen Ansätze legen ihren Interessenschwerpunkt primär auf die organisationale, kollektive Ebene.

Im Gegensatz zu diesen theoretischen Grundlagen habe ich als Führungsperson wie auch als Berater bereits sehr früh die Erfahrung gemacht, dass auch der Mensch mit seiner Persönlichkeit und seinen wertvollen Ressourcen auf Führung und Organisationsdynamiken einen starken Einfluss hat. Die Anfänge bildeten für mich die Erlebnisse als Co-Moderator von Teamentwicklungsseminaren mit Studierenden am Institut für Organisation, Führung und Personal an der Universität Basel, die auf themenzentrierter Interaktion und gruppendynamischen Konzepten basierten. Nebst Führungs- und Teamdynamiken blitzten immer wieder deutlich persönliche Anteile der

Beteiligten auf. Ich begann mich zu fragen, wieso in Führungs- und Teamentwicklungsprozessen die eine Person schnell in Machtdynamiken einsteigt, eine andere sich oft in eine Opferrolle begibt oder eine weitere sich in einer Außenseiterposition wohlfühlt.

Die Faszination vom Menschen und seinen vielfältigen Bezügen führte mich bereits 1996 zum Familienaufstellen und im Jahre 2000 zu den Anfängen des Organisationsaufstellens. Seit über zehn Jahren befasse ich mich intensiv mit Organisations- und Familiendynamiken und deren Verbindungen. Als Berater schätze ich die Methode der Organisationsaufstellung, da sie sehr schnell die bewussten wie unbewussten Kerndynamiken in Systemen offenlegt und die damit verbundenen, oft unerwarteten Lösungsansätze aufzeigt. Für die Akzeptanz und Verbreitung der Organisationsaufstellung ist es jedoch von Nachteil, dass sie auch immer wieder persönliche respektive familiäre Hintergrunddynamiken von Führungspersonen sichtbar macht. Selbst wenn das Beratungsanliegen eines Kunden präzise auf ein Führungs- oder Organisationsthema ausgerichtet ist, können sich mehr oder weniger persönliche Anteile zeigen. Während in professionellen Aufstellungskreisen mit beachtlichem Erfolg versucht wurde, die persönlichen Dynamiken in Organisationsaufstellungen konzeptionell einzugrenzen, habe ich von Anfang an versucht, ihnen ein Stück weit Raum zu geben und sie nach Möglichkeit in die Beratung zu integrieren.

Die Erfahrungen mit Organisations- und Familienaufstellungen waren für mich so prägend, dass ich die spezifischen systemischen Erkenntnisse und Lösungsansätze in andere Beratungssettings übertrug. So erlaubt mir beispielsweise ein Bild einer Situation oder ein intensiv erlebter Prozess, zum Beispiel ein Konfliktlösungsprozess, in ähnlicher Form wie im Aufstellungsprozess zu arbeiten. Dazu verließ ich den engen Rahmen der Betriebswirtschaftslehre und der klassischen Führungstheorien mehr und mehr und orientierte mich sukzessive an einem ganzheitlichen Menschen- und Führungsverständnis. Ich arbeitete immer systemübergreifender, versuchte sowohl bewusste wie unbewusste Prozesse zu erfassen und nebst dem Verstand auch Emotionen und seelisch-spirituelle Aspekte einzubeziehen. Ich gewann viel Vertrauen in Entwicklungsprozesse von Führungspersonen und Organisationen. Dank der vielen, beeindruckenden Beratungserfolge stieg meine Begeisterung für meinen neuen Weg. Mit diesem integrierenden Verständnis und Vorgehen wurde ich jedoch erst recht mit den heute geltenden, recht strikten Grenzen der Betriebswirtschaftslehre konfrontiert.

Als Organisationsberater kann ich mich zwar in der Einzelarbeit, also in Kurzzeitberatungen und Coachings, noch recht frei bewegen. Ich arbeite systemübergreifend, das heißt mit allen notwendigen Verbindungen zwischen den Systemen. Für die Klienten zählt schließlich nur das, was für sie eine positive Wirkung entfaltet. Neues Wissen lässt sich somit rasch in die Beratung integrieren, erproben und weiterentwickeln. Auch andere, bekannte Organisationsberater versuchen hier, im kleinen Rahmen

neue Wege zu beschreiten.¹ Die Grenzen in der Einzelberatung werden jedoch durch die mangelnde Transparenz und die fehlende, gesellschaftliche Legitimation gesetzt. Ein Teil der Klienten bewahrt Distanz, weil sie die Zusammenhänge und Dynamiken selber nicht verstehen und nachvollziehen können. Sie befürchten, dass unprofessionelle Therapien oder „esoterische“ Praktiken in die Beratung einfließen.

Auf organisationaler Ebene sind die Grenzen noch undurchlässiger, ja fast unüberwindbar. Neue Überlegungen, Konzepte und Angebote zur Förderung der menschlichen Entwicklung in Organisationen stoßen auf Kritik, weil dazu das gesellschaftliche Verständnis und ein theoretisches Fundament im Organisationskontext fehlen. Zudem ist es in vielen Führungskulturen meist ein Tabu, persönliche Entwicklungsthemen offen anzusprechen.

Aus diesem Spannungsfeld – den Beratungserfolgen und wegweisenden Erkenntnissen auf der einen und den sichtbaren Grenzen in der Anwendung und Weiterentwicklung auf der anderen Seite – wuchs meine Überzeugung darüber, dass wir für die Zukunft neue, integrierende Lösungsansätze, erweiterte Erklärungsmodelle sowie ein neues Führungs- und Managementverständnis benötigen. Die Zeit ist dazu „reif“; mehrere Signale deuten in diese Richtung.

Im Vergleich zu den Naturwissenschaften und dem technologischen Fortschritt hat auch in den Sozialwissenschaften eher unbemerkt ein großer Erkenntnisprung stattgefunden. Gerade familientherapeutische Ansätze haben vielseitige, subtile Verbindungen von Menschen in verschiedenen Lebenssystemen aufgedeckt. Selbst einem seelisch-spirituellen Kern von Menschen und deren Einbindung in spirituelle Systeme wird immer mehr Raum gegeben. Mit diesem Wissen kommen zentrale Entwicklungsdimensionen des Menschen in unser Blickfeld. Entwicklungssprünge werden möglich, die bislang oft für undenkbar gehalten wurden, aber gegenwärtig von immer mehr Menschen erfahren werden. In diesem Buch wird oft auf dieses Wissen zurückgegriffen und neue, systemübergreifende Erklärungsmodelle werden angeboten. Mit Ulsamer (2009) und Assländer & Grün (2010) versuchten bereits andere Autoren, hier erste systemübergreifende Verbindungen aufzuzeigen. Auch Röckelein (2009) betont, dass Persönlichkeitsbildung zum wesentlichen Ziel im Coaching und in der Beratung werden muss.

Wagen wir den Blick über die Organisationsdynamiken hinaus auf den Menschen und die Schnittstellen zwischen organisationaler und persönlicher Ebene, so stoßen wir auf neue Lösungs- und Gestaltungsräume. Wenn Führung nicht übernommen wird, strategische Entscheidungen nicht gefällt werden können oder subtile Konflikte Teams blockieren, ist es hilfreich, differenzieren zu können, was die organisationalen Dynamiken ausmacht und wie persönliche Dynamiken die Organisation beeinflussen.

¹ Ich möchte hier auf einzelne Weiterbildungsangebote hinweisen, zum Beispiel von Schulz von Thun über die Bedeutung von existenziellen Lebensthemen in der Organisationsberatung oder von Bernd Schmid über Sinn- und Berufungsfragen.

Heute suchen wir oft krampfhaft nach Lösungen im Organisationssystem, selbst wenn die wesentlichen Anteile und Entwicklungsschritte bei einzelnen Personen liegen. Die vielen Praxisbeispiele und die ermutigenden Beratungserfolge zeigen, dass mit systemübergreifendem Denken für Organisationen wie Menschen echte Entwicklungssprünge möglich sind. So hat beispielsweise Führung nach wie vor mit Technik und Sozialkompetenz zu tun, aber auch viel mit eigener Kraft und innerer Reife.

Aber nicht nur von der Theorie- oder Beraterseite wird ein Sich-Öffnen verlangt, sondern auch von der Klientenseite. Unabhängig von Hierarchien und Bildungsniveaus treffen wir zunehmend auf Führungskräfte und Mitarbeitende, die in bestimmten Situationen auf Handlungsmuster oder Blockaden stoßen, welche sie sich selber nicht ganz erklären können. Sie realisieren beispielsweise, dass sie für einen Mitarbeiter viel zu viel Verantwortung übernehmen oder im Konfliktfall Wut auftaucht, die der Sache nicht angemessen ist. Nicht nur Führungspersonen, auch Teams, fühlen sich in solchen Situationen oft ratlos und allein gelassen. Sie geben sich aber nicht mehr mit oberflächlichen Antworten zufrieden. Sie möchten hinter die Symptome blicken, weiterführende und tiefgreifende Zusammenhänge verstehen, um nachhaltige Lern- und Lösungsprozesse zu ermöglichen.

Eine weitere Überlegung kommt noch hinzu. Bei der Entwicklung von Menschen in Organisationen geht es nicht nur darum, Dysfunktionalitäten zu lösen. Menschen verfügen über ein großes Potential und enorme Fähigkeiten, die in Organisationen gerade im Hinblick auf Innovationsprozesse, strategische Initiativen oder Change-Prozesse noch viel zu wenig mobilisiert, genutzt und weiterentwickelt werden. Mitarbeitende und Teams mit visionären Ideen sind oft die zentralen Orte des Lernens und des langfristigen Erfolgs in Organisationen.

Anstatt sich weiterhin auf Organisationslogik, Rationalität und Verstand zu konzentrieren, ist ein Sich-Öffnen für ein ganzheitliches Verständnis der Welt erfolgversprechender. Es entspricht dem systemischen Leitgedanken, das „Ganze“ wahrzunehmen. Die Idee, dass alle Systeme und alles Wissen miteinander verbunden sind, wird in der Systemtheorie als „Embeddedness“ [Einbettung] bezeichnet (Capra 2002). Sie ist auch mit spirituellen Erfahrungen identisch, bei denen immer wieder eine ganzheitliche Wahrnehmung des Menschen und sozialer Systeme spürbar werden. Wir brauchen heute Konzepte, die versuchen, dem Menschen in Organisationen mit seinen vielseitigen Verbindungen, seiner Entwicklung und seinem großen Potential gerecht zu werden. Diese erlauben, neue zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten von Organisationen zu erkennen.

1.2 Führen aus eigener Kraft

Ein grundlegendes Ziel dieses Buches ist, anhand von 21 Führungsbeispielen aufzuzeigen, wie sich organisationale und persönliche Dynamiken im Organisationsalltag vermischen. Ob wir es wollen oder nicht, wir sind nicht nur Funktionsträger, sondern tragen alle bewusst und unbewusst vielfältige, positive und negative Lebenserfahrungen und Empfindungen in Organisationen hinein. In Organisationen übernehmen wir alle bestimmte Aufgaben, sind aber auch als Menschen präsent. Das zu erkennen und zu verstehen ist für mich das Ziel dieses Buches.

Wenn wir wahrnehmen, wie häufig und intensiv die organisationale Welt und das organisationale Handeln von persönlichen Dynamiken beeinflusst werden, rückt der Mensch mit seinem Potential und seiner Entwicklung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Daraus ergeben sich drei zentrale Fragen:

- Was ist das menschliche Potential und was ist menschliche Entwicklung?
- Wie kann menschliche Entwicklung in Organisationen gefördert werden?
- Was bedeutet menschlich führen und beraten?

Im Modell des Menschen und seiner Entwicklung in Organisationen werde ich ein ganzheitliches Menschenbild skizzieren, in dem Führungspersonen und Mitarbeitende mehr als nur eine Aufgabe und Rolle übernehmen. Sie bringen auch alle ihre Erfahrungen und ihr vielfältiges Wissen, ihre Bezüge und Verbindungen zu ihrer Herkunftsfamilie, aus der gegenwärtigen Partnerschaft und ihrer seelisch-spirituellen Entwicklung mit. Für das Verständnis des Menschen in Organisationen sind für mich das organisationale System, das gegenwärtige Familiensystem, das familiäre Herkunftssystem und das spirituelle System als Betrachtungsebenen besonders relevant.

Zum Erreichen von Lebenszielen, aber auch zur Entfaltung der dazu notwendigen Talente und Potentiale, kommt der permanenten Entwicklung von Menschen in und ausserhalb von Organisationen eine hohe Bedeutung zu. Organisationen haben sich in Zukunft viel mehr am Menschen und seiner Entwicklung auszurichten. Ich werde dazu ein integratives Modell der Führungs- und Managemententwicklung vorstellen, das nebst der fachlichen auch der persönlichen Professionalisierung gerecht wird. Die persönliche Entwicklung beschränkt sich dabei nicht nur auf die organisationale Ebene, sondern verläuft gleichzeitig auch auf der familiären und seelisch-spirituellen Ebene. So geht es einerseits um das Aufbauen und Entwickeln eigener Ressourcen, persönlicher Kraft und Stärke, andererseits um das Herauslösen aus persönlichen Blockaden und behindernden Lebensmustern. Dieses integrative Modell kann für die zukünftige Führungs- und Managemententwicklung in Organisationen einen wertvollen Orientierungsrahmen bilden. Der Mensch hat somit die Chance, im Laufe des