

Hans Wielens (Hrsg.)

# **Führen** mit **Herz** und **Verstand**

Authentisch und integral zu einer  
neuen Kultur der Unternehmens-  
und Personalführung



<b>I. Vorwort:</b>	
	Hans Wielens ..... 9
<b>II. Effektive Führung – ganzheitlich und authentisch:</b>	
	Hans & Martin Wielens ..... 15
<b>III. Authentische Führungswege</b>	
1. Werteorientierung als wichtiger Bestandteil moderner Unternehmensführung – Erfahrungen aus der Führung eines internationalen Konzerns:	
	Dr. Helmut Maucher ..... 77
2. Die Unternehmenskultur und Personalpolitik eines mittelständischen Familienunternehmens:	
	Christiane Underberg ..... 89
3. Der Wandel in der Finanzwirtschaft und seine Auswirkungen auf die Führung:	
	Prof. Dr. Hannes Rehm ..... 101
4. Werteorientierte Unternehmenskommunikation – Strategie & Ethik:	
	Dr. Thomas Gaulty ..... 118
5. Gelebte Ethik:	
	Wolfgang K. A. Disch ..... 135
<b>IV. Aspekte integraler Führung</b>	
1. Wandel der Persönlichkeit – Wandel der Welt:	
	Willigis Jäger ..... 157
2. In der Zange zwischen individueller Identität und Corporate Identity – ein Zen-Weg zur Authentizität:	
	Paul J. Kohtes ..... 167
3. Die Fähigkeiten des Menschen im integralen Zeitalter:	
	Dr. Don Beck ..... 181
4. Lernen zu lernen:	
	Dr. Fred Kofman ..... 200

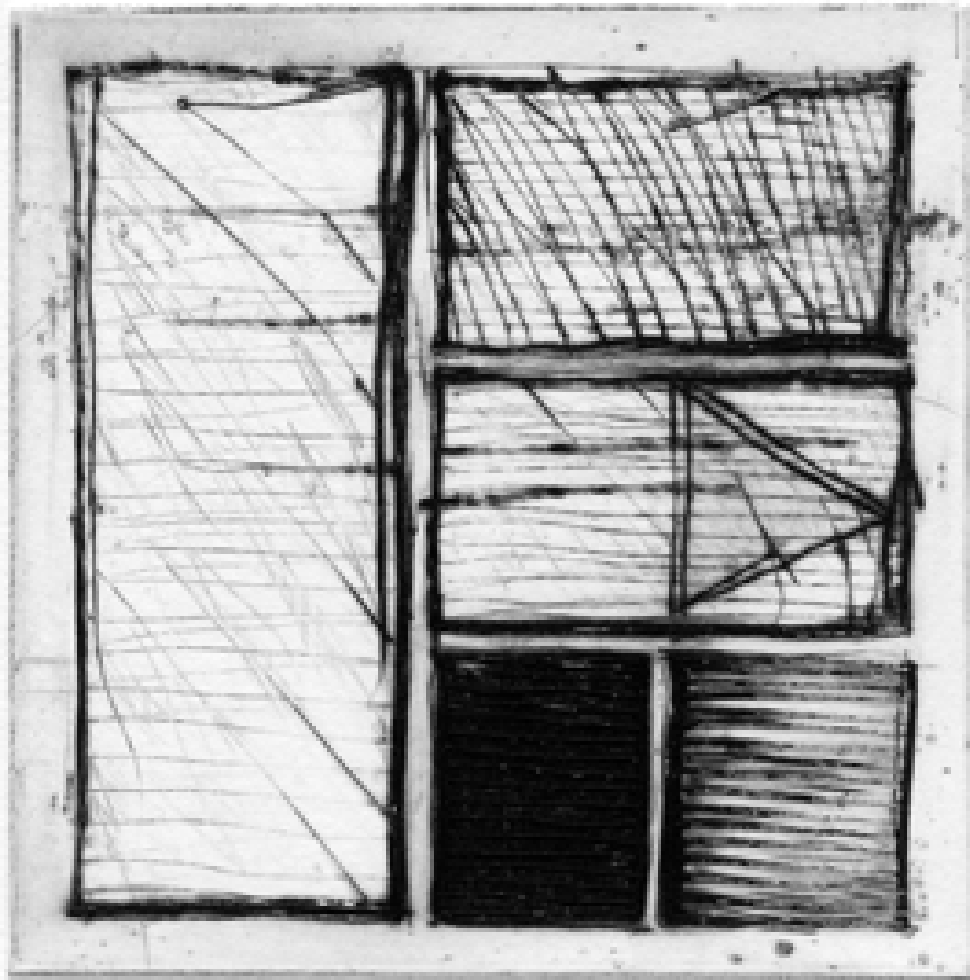
5. Unschuldig oder mächtig: Dr. Fred Kofman .....	209
6. Verpflichtungsgespräche: Dr. Fred Kofman .....	214
7. Perspektiven in Unternehmen – Von den ungenutzten Potenzialen beim Handeln für ein Unternehmen ohne Dramen: Dr. Dirk Püschel .....	222
8. Führung in Veränderungsprozessen: Thomas Terhaar .....	243
9. Spiritualität und Gesunde Arbeit in der Unternehmenskultur: Dr. Joachim und Dorothea Galuska ....	258

## **V. Persönliche Wege von Unternehmensberatern**

1. Was macht den Unternehmer zum Entrepreneur: Dr. Andy Freire .....	277
2. Führungspersönlichkeit – Eine individuelle Betrachtung: Dr. Alexander Schieffer .....	293
3. Beruf aus Berufung – Impulse aus der Unternehmensberatung: Jutta I. Herzog .....	316

## **VI. Authentische und integrale, transformationale Führung – Ein Überblick über den state-of-the-art aus akademischer Perspektive:**

Dr. Wendelin Küpers .....	335
---------------------------	-----



I.

# Vorwort

Mit der Herausgabe dieses Buches möchten wir einen Anstoß zum Nachdenken darüber geben, wo heute noch große und weitgehend ungenutzte Potenziale in Unternehmen liegen, mit deren Hilfe die Anpassungsfähigkeit, die Produktivität und die nachhaltige Effektivität erhöht werden können. Dabei geht es vor allem um eine ganzheitliche Betrachtung der Wirklichkeit, also nicht nur um facts and figures, sondern auch um Sinn und Werte der Arbeit und der wirtschaftlichen Betätigung, mit denen es gelingen kann, Mitarbeiter so anzusprechen und zu führen, dass sie in ihrer Arbeit Sinn und ein erfülltes Berufsleben empfinden, wodurch es ihnen möglich wird, ihr volles Engagement und ihre Kreativität, ihre Ausdauer zur Entfaltung zu bringen und dadurch die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an den schnellen Wandel nachhaltig zu verbessern.

Im Buch werden auch die Produktivitäts-Killer angesprochen, die Hektik, Orientierungslosigkeit, die unbewältigten und vielfältigen Ängste, die mangelnde Fähigkeit zur effektiven Kommunikation, die häufig zu einem Verhalten ‚Dienst nach Vorschrift‘ – also ohne inneres Engagement, zu psychosomatischen Erkrankungen und selbst zu Depressionen führen. Das führt nicht nur Führungskräfte und Mitarbeiter in persönliche Krisen, sondern vermindert die Fähigkeit ganzer Unternehmen, auf die neuen Herausforderungen angemessen zu reagieren, führt also zu einer mangelhaften response-ability. So versanden z. B. die Mehrzahl aller Umorganisationsprozesse. Das ist insofern erstaunlich, weil wir in der Wirtschaft wirklich über hervorragend ausgebildete Führungskräfte verfügen, über exzellente Führungsinstrumente und massenhaft Management-Literatur im Sinne von „How to“. Aber ganz offensichtlich werden die daraus resultierenden

Rezepte, die generellen Hinweise nicht fertig mit der Komplexität der Wirklichkeit. Das Wirtschaftsleben ist zu ungewiss, zu komplex und zu flüchtig, um sich in Formeln pressen zu lassen.

In einer sich schnell wandelnden Welt wird gute Personal- und Unternehmensführung zu der entscheidenden Grundlage für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg. Führen fordert den ganzen Menschen, fordert den vollen Einsatz seiner mentalen Intelligenz, aber auch den vollen Einsatz seiner emotionalen und spirituellen Fähigkeiten. Unternehmen sind etwas Lebendiges, sind menschliche Gemeinschaften, die erst dann ihre volle Leistungsfähigkeit erschließen können, wenn sie bewusst als solche verstanden und geführt werden. Die Komplexität des modernen Lebens erfordert ganzheitlich denkende Führungskräfte, die wissen, welche Kreativität und welches Engagement Mitarbeiter entfalten können, wenn die Unternehmenskultur geprägt wird von respektvollem Umgang miteinander, von Fairness und Kooperation, von Verlässlichkeit und persönlichem Vorbild, von absoluter Verantwortungsübernahme für das unternehmerische Handeln und Unterlassen, und zwar nicht nur gegenüber den Eigentümern, sondern auch gegenüber der Mit-, Um- und Nachwelt.

Peter Senge trifft mit seiner Feststellung: „Nur wenige Ideen des Industriezeitalters waren zerstörerischer als die Trennung zwischen ethischem Leben und wirtschaftlichem Erfolg“ exakt den Punkt, an dem es bei der Entwicklung einer zur nachhaltigen Exzellenz führenden Unternehmensphilosophie angesetzt werden muss. Der Medizin-Nobelpreisträger Christian de Duve fasst die Quintessenz seiner Erkenntnisse aus den Entdeckungen zur strukturellen und funktionellen Organisation von Zellen im Hinblick auf unsere gegenwärtigen Probleme wie folgt zusammen: „Wir verdanken unseren Erfolg unserer Intelligenz. Das Fehlen der zugehörigen Weisheit könnte letztlich unseren Untergang bedeuten. Wir sind fähig, Wissen zu erwerben, aber wir können es nicht klug nutzen. Der Weg zum Überleben heißt nicht weniger Wissenschaft, sondern mehr Weisheit.“ Das wird wohl auch der Weg sein, den wir in der Personal- und Unternehmensführung zu beschreiten haben.

Ich bedanke mich ganz herzlich für die wichtigen Beiträge, die von Persönlichkeiten geschrieben wurden, die ein wirklich authentisches Lebenswerk als Unternehmer vollbracht haben. In diesen Beiträgen wird deutlich, dass nachhaltig erfolgreiche unternehmerische Leistungen erbracht wurden und es wird erkennbar, wie dies geschah: welcher enger Zusammenhang zwischen nachhaltigem Erfolg und einer wertorientierten Unternehmensführung besteht. Mein besonderer Dank gilt auch all denjenigen Autoren, die sich mit ganzheitlichen Führungsansätzen befassen, um daraus eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in der Führungspersönlichkeiten – bei aller Entscheidungsfreudigkeit – darauf achten, empfindsam Entwicklungen zu spüren und stärker zu ‚wirken‘ als etwas ‚erzwingen‘ zu wollen. Dem Verleger, Herrn Joachim Kamphausen, danke ich für die konstruktive Partnerschaft mit der Stiftung Authentisch Führen bei der Organisation von Führungs-Symposien und bei der Herausgabe dieser Schriftenreihe.

Mögen die Beiträge in diesem Buch Führungskräfte dazu ermutigen, einen beherzten Schritt in die Richtung einer ganzheitlich orientierten und authentischen Personal- und Unternehmensführung zu gehen.

*: Hans Wielens*

*[www.zen-akademie.org](http://www.zen-akademie.org)*

(Anregungen und Kritik zum Buch sind herzlich willkommen. Bitte e-mail an *[info@zen-akademie.org](mailto:info@zen-akademie.org)*)



II.

# Effektive Führung: ganzheitlich und authentisch

: Hans & Martin Wielens

*„Die Konzentration auf die Mittel zielt darauf ab, Techniker und die ‚Apparate-Menschen‘ in Spitzenpositionen zu bringen, anstatt die ‚Fragesteller‘ und die Problemlöser.“*

(Abraham Maslow)

## **1. Ursachen für die Kritik an dem gegenwärtig dominierenden Führungsstil**

Wie wenig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen sich von der Unternehmensleitung und von den Führungskräften richtig angesprochen fühlen und wie gering die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz ist, macht eine Gallup-Studie deutlich: Knapp 90 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen verspüren keine echte Verpflichtung ihrem Arbeitsplatz gegenüber. (1) Die einseitige Orientierung auf einen Prozentsatz des Eigenkapitals verleitet auch Führungskräfte und Mitarbeiter dazu, materialistisch und egozentrisch zu denken und zu handeln, führt tendenziell zu einer Mentalität der Einkommensbeschaffung „mit allen Mitteln“ und erhöht die Anfälligkeit, Werte zu negieren. Das wiederum verschärft die bekannten und täglich in der Presse zu verfolgenden Probleme wie: Zunahme an Korruption und Kriminalität, mangelnde Loyalität gegenüber den Arbeitgebern, Selbstbedienungsmentalität in Chefetagen (Top-Manager stellen nur 0,5 bis 1% aller Beschäftigten, aber ihr Anteil an den einer Straftat überführten Mitarbeitern liegt bei 4%). (2) Nach Untersuchungen der International Labour Organization (3) sind 10 % aller

Mitarbeiter und Führungskräfte depressiv, ganz abgesehen von den vielfältigen psychosomatischen Erkrankungen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass auch die unternehmerischen Ergebnisse darunter leiden und das herrschende Führungsklima offensichtlich die Entwicklung von Angst und „Anpassung“ stärker begünstigt als das Erreichen von unternehmerischer Exzellenz.

Dabei verfügt die Wirtschaft wirklich über ausgefeilte Führungstechniken. Ja, das Handwerkszeug der Führung scheint nicht nur, sondern ist perfektioniert! Nur: Die Ergebnisse überzeugen vielfach nicht. Ganz im Gegenteil: Offensichtlich wird das Erreichen von exzellenten Ergebnissen häufig gefährdet durch persönliche Eitelkeit, Machtstreben, Gier nach materiellem Besitz sowie durch selbstherrliches und arrogantes Verhalten von Führungskräften. Die Gesellschaft scheint schneller zu begreifen als die Wirtschaft selbst, wie destruktiv sich unehrliches, unzuverlässiges und korruptes Verhalten auf die Entwicklung einer Vertrauenskultur auswirkt, ohne die unternehmerische Exzellenz nicht erreichbar ist und eine marktwirtschaftlich organisierte, also extrem arbeitsteilige internationale Wettbewerbswirtschaft nicht funktionsfähig bleiben kann.

Es ist nicht so sehr das Fachwissen, woran viele Projekte, Umorganisationen und ganze Unternehmen krankem oder gar scheitern, sondern es sind Defizite in der Mitarbeiterführung, in der Ausübung von Macht, im zwischenmenschlichen Bereich, in der Bereitschaft einzusehen, dass nicht alles sachlich, rational, effizient und beherrschbar ist.

Um die Welt zu verstehen, die Dinge zu begreifen, versuchen wir, sie in Teile zu zerlegen. Wir wollen das Gesamte dadurch besser verstehen, dass wir die leichter verständlichen Teile betrachten. Nach dem Zerlegen des Ganzen und dem Verstehen der Teile setzen wir die Teile wieder zusammen, um über die Summe des Verständnisses der Teile auf das Ganze zu schließen. Das kann allerdings nur dann gelingen, wenn das Gesamte identisch ist mit der Summe der Teile. Und genau da liegt das Problem. In der Wirklichkeit zeigt sich, dass die Summe der Teile weniger ist als das Ganze. Ja, häufig erweist sich gerade die Differenz zwischen der Summe der Einzelteile und dem

Ganzen als das besondere Etwas, das wir auch als „Sinn gebenden“ oder synergetischen Effekt bezeichnen. (4) Ohne diesen Effekt ergibt sich ein Weltverständnis, in dem der Kosmos einem gigantischen Mechanismus gleicht, einer universalen Maschine, in der strikte Kausalität herrscht, die uns (trägerische) Verfügungsmacht über die Natur zu geben scheint. Diese Weltsicht führte zu einem ausbeuterischen Verständnis der Natur und des Lebens, das materielle Bedürfnisse zu befriedigen sucht. Auch Unternehmen werden bei einer solchen Sicht auf die Welt als eine Art Maschine betrachtet, mechanistisch lenkbar. Zudem übernahm in dieser rein materialistisch gesinnten Welt das Geld praktisch die Funktion von Gott und Spiritualität.

Zu einer Veränderung dieser Weltsicht führte die physikalische Erfahrung, dass beim Zerlegen von Materie mit dem Ziel, zu dem kleinsten Baustein zu kommen, man nicht nur auf Atome, also auf die „Unzerlegbaren“ gestoßen ist. Bei genauer Betrachtung ergab sich, dass diese Atome aus Atomkernen, Elementarteilchen, bestehen und dass selbst diese noch kleinere Elemente haben (Quarks, Neutrinos). Am Ende blieb überraschenderweise gar keine Materie mehr, sondern Quantenfelder, also Räume, in denen ständig subatomare Teilchen auftauchen oder verschwinden, also eine materielose Form und damit Relationalität statt Materialität. In diesem mikroskopischen Bereich der Relationalität gibt es plötzlich nur noch: Verbundenheit, Wandel, Veränderung, Operationen, Prozesse. (5) Es sind also die modernen Naturwissenschaften, die Anlass zu einer Neuorientierung geben: Mit der Relativitätstheorie nahmen wir Abschied von der absoluten Zeit, mit der Quantentheorie Abschied von der Objektivität und mit der Chaostheorie Abschied von der exakten Berechenbarkeit. Die moderne Physik deutet die Welt als eine holistische Vorstellung, die sich durch konstruktive und destruktive Überlagerung der Verbundenheit selbst entwickelt und immer weiter differenziert. In diesem Selbstorganisationsprozess bleiben alle einfacheren, primitiveren Elementarkräfte präsent und wirksam, keines von ihnen wird gelöscht, sondern sie werden durch die Kräfte komplexer organisierter Gebilde gleichsam eingebunden. Der Richtungscharakter dieser Selbstorganisation besteht aus zunehmender Differenzierung, Vielgestaltigkeit, Komplexität und Organisation. Die Evolution des Universums und

der Erde gleicht nicht mehr einer großen Maschine, sondern einem großen Gedanken, einem vom Geist durchwirkten lebendigen Organismus. Diesem lebenden Organismus müssen wir anders begegnen, wenn wir das Leben selbst nicht gefährden und die Chancen für unsere Nachwelt nicht beschneiden wollen.

Auch Unternehmen sind lebende Organismen, die nicht nur rein rational und instrumental geführt werden können. Sie entwickeln (und benötigen) ebenfalls einen spezifischen Geist und eine unverwechselbare Identität, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich und für die unternehmerische Zielsetzung gewinnen und nachhaltig wirtschaftliche Exzellenz erreichen wollen.

Der Impuls zur Entwicklung, Konkretisierung und Durchsetzung eines solchen unternehmensspezifischen Geistes muss von der Führung ausgehen. Die Unternehmensspitze hat entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit und Kultur des Unternehmens, allerdings ist sie häufig auch verantwortlich für eine Unkultur. Wesentliche Ursache für die Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft ist offensichtlich eine zu einseitig ausgerichtete rein materielle und rationale Ausrichtung der Ziele und der Geschäftspolitik, die mit dem erreichten „Verfügungswissen“ über die Natur eine Fortschrittsgläubigkeit und einen menschlichen Machbarkeitswahn geschaffen hat. Dieser erzeugt eine ‚künstliche Welt‘, die die Menschen nicht mehr hält und trägt. Darum ist die Suche nach einer ganzheitlichen Sichtweise dringlich, einer Sichtweise also, die eine bessere Orientierung ermöglicht und die Welt – sowohl die geistige als auch die materielle – als etwas Ganzes betrachtet. Peter Senge kommt im Hinblick auf die Führung von Unternehmen zu dem Ergebnis: „Meiner Meinung nach fehlt grundlegend das tiefe Verständnis dafür, was es heißt, eine Organisation zu entwickeln, die als bewusste menschliche Gemeinschaft handelt.“ (6)

*„Richtung weisen kann nur, wer Richtung weiß und hat –  
wer selbst (auf)richtig ist.*

*Führung ist Vorbild in Handlung und Haltung.“*

(Peter Zürn)

## **2. Der ganzheitliche Ansatz: eine Theorie, die zu einem besseren Verständnis der Wirklichkeit führt**

Der amerikanische Philosoph Ken Wilber (7) verwendet zur Erläuterung seiner weithin akzeptierten integralen Theorie vier Quadranten, die durch zwei Dimensionen abgegrenzt werden: Zum einen sagt Wilber, dass man sich jeder Erscheinung mit einer >inneren< und einer >äußeren< Sichtweise nähern kann. Die innerlichen Erscheinungen sind häufig subjektiv, müssen vielfach interpretiert werden und sind hermeneutisch determiniert. Dagegen sind die äußerlichen Erscheinungen leichter wahrnehm- und objektivierbar, weshalb sie empirisch untersucht und positivistisch für allgemeingültig erklärt werden. Zum anderen kann man sich jeder Erscheinung einerseits mit der Sichtweise des Individuums, des Einzelnen und Singulären, andererseits mit der des Kollektiven, Gemeinsamen nähern.

Wenn man in der Welt ganzheitlich und integral denken und handeln will, muss man alle vier Quadranten berücksichtigen und darf sich nicht nur auf die Empfehlungen von einem oder zwei Quadranten verlassen. Das soll an der folgenden „Landkarte“ (Seite 20) verdeutlicht werden.

Die beiden rechten Quadranten stellen die objektive Natur dar. Hier spricht man von Wahrheit, wenn eine Aussage mit einer empirischen Tatsache übereinstimmt. Gesprochen wird hier in einer „Es“- oder „Das-Sprache“. (9)

Der OR-Quadrant (Oben-Rechts) ist die Welt in objektiver, empirischer, wissenschaftlicher Sicht. Es ist der Bereich der Physik, der Biologie und Neurologie. Die Theoretiker und Forscher dieses Bereichs konzentrieren sich auf das Äußere von Individuen (Behaviorismus, Empirismus, Kognitionswissenschaft, Gehirnphysiologie usw.). Das Gehirn wird z. B. auf objektive, äußere, wissenschaftliche Weise untersucht. Es ist also der Bereich der „harten“ Wissenschaften. Diesem Bereich haben Wirtschaft und Gesellschaft bisher die größte Aufmerksamkeit gewidmet. Ihm verdanken wir den großartigen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt und damit auch die materielle Grundlage für die Möglichkeit der Individualisierung.

	<b>Innerlich</b> (interpretativ, hermeneutisch)	<b>Äußerlich</b> (empirisch, positivistisch)
Individuell	<p><i>OL (Oben-Links-Quadrant)</i></p> <p><b>Selbst und Bewusstsein, Werte, Commitment, Sinn, Führungsstil, Lebenserfahrung</b> (individuelles Verstehen)</p> <p><b>Das Schöne – subjektive Wahrheit</b> (Wahrhaftigkeit, Authentizität &amp; Integrität)</p> <p>(z.B. Freud, Piaget, Buddha, Plotin)</p>	<p><i>OR (Oben-Rechts-Quadrant)</i></p> <p><b>Naturwissenschaften (Physik, Biologie, etc.), Zeit- und Ressourcenmanagement</b> (individuelles Verhalten)</p> <p><b>Das Wahre – objektive Wahrheit</b></p> <p>(z.B. John Watson, B. F. Skinner)</p>
Kollektiv	<p><b>Kultur und Weltanschauung, Umgang miteinander, Vision, Geschichte, Symbole</b> (kollektives Verstehen)</p> <p><b>Das Gute – inter-subjektive Wahrheit</b></p> <p>(z.B. Jean Gebser, Max Weber, Walter Dilthey)</p> <p><i>UL (Unten-Links-Quadrant)</i></p>	<p><b>Soziale Systeme und Umwelt, Strategie, Organisationsentwicklung, Wissensmanagement</b> (kollektives Verhalten)</p> <p><b>Das Wahre – objektive Wahrheit</b></p> <p>(z.B. Marx, Talcott Parson, Auguste Comte)</p> <p><i>UR (Unten-Rechts-Quadrant)</i></p>

Abb. 1: Ganzheitlich betrachtete Wirklichkeit (8)

Die Theoretiker und Forscher des UR-Bereichs konzentrieren sich auf das Äußere des Kollektivs, auf die Systemwissenschaften und Systemtheorie, auf das ökologische Gewebe des Lebens, auf die Chaos- und Komplexitätstheorie, auf techno-ökonomische Strukturen, Umweltnetzwerke und Gesellschaftssysteme. Hier sind die konkreten gesellschaftlichen Formen, die man von außen sieht, z. B. als Produktionsverfahren, Technik, wirtschaftliche Basis, gesellschaftliche Einrichtungen, Informationssysteme usw. zu finden. Allerdings hat das Wissen um das ökologische Gewebe – d. h. den systemischen Zusammenhang – die Wirtschaft noch nicht prägend erfasst. Den wirtschaftlichen Fortschritt haben wir teilweise durch eine ausbeuterische Haltung gegenüber der Natur erkaufte, deren negative Folgen das Leben und damit auch das nachhaltige Wirtschaften auf der Erde gefährden.

Die Sprache des OL-Quadranten ist dagegen die „Ich-Sprache“ und die des UL-Quadranten die „Wir-Sprache“. In der „Ich-Sprache“ betrachtet man das Bewusstsein von innen her, von der subjektiven Seite, von dem eigenen Wahrnehmen im konkreten Augenblick. Es

handelt sich dabei um all die Bilder, Antriebe, Begriffe und Wünsche, die in einem Augenblick durch den eigenen Geist hindurchgehen. Es ist der Impuls, der Reiz, die Emotion, die Empfindung in dem eigenen Inneren, aber auch das eigene abstrakte Denkvermögen, das durch die Entwicklung des Gehirns (des Neokortex, der zu dem OR-Quadranten gehört) erst ermöglicht wurde. In diesem Bereich entwickelt sich das „Ich“, das „Selbst“ als eine Art Steuermann, der einen durch das Leben führt. Es handelt sich um die zentrale Quelle der persönlichen Identität. Durch das Einnehmen vielfältiger Perspektiven entstehen Erwägungen wie Fairness, Gerechtigkeit und Anteilnahme. Das bedeutet, dass das eigene Ich zunehmend in die Lage versetzt wird, berechnete Interessen anderer sehen und umfassen zu können. Daraus können Wahrhaftigkeit, Aufrichtigkeit, Integrität, Authentizität und Vertrauenswürdigkeit entstehen.

Diese Zusammenhänge sind allerdings in die Führungsphilosophie noch nicht integriert. Noch fehlt ein ineinander greifendes Konzept, mit dem es gelingen kann, die inneren Wertvorstellungen (und damit die eigentliche Motivation) von Führungskräften und Mitarbeitern in den Führungsstil und in die Unternehmenskultur einzubeziehen, um nachhaltig wirtschaftliche Exzellenz zu ermöglichen. Die Vernachlässigung eines solchen Ansatzes ist eine der wesentlichen Ursachen, warum in Wirtschaft und Gesellschaft so viel schief läuft. Aber gerade darum liegt hier ein großes, wenig ausgeschöpftes Potenzial für das Streben nach dauerhafter wirtschaftlicher Exzellenz durch das Einbinden des gesamten individuellen Potenzials der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Der UL-Quadrant ist der Bereich der Kultur, es ist die „Wir-Sprache“. Dazu gehört gegenseitiges Verstehen und Gerechtigkeit, also all die Dinge, die dazu beitragen, dass wir als Menschen miteinander auskommen. Der „Wir-Quadrant“ repräsentiert somit Ethik und Moral, Weltansichten, gemeinsame Kontexte, Kultur, intersubjektive Bedeutung, gegenseitiges Verständnis, Angemessenheit und Gerechtigkeit. In diesem Bereich entscheidet sich, ob und wie wir zu wirklich effektiver Kommunikation und effektiver Zusammenarbeit kommen können. Auch in diesem Bereich liegt für die Wirtschaft noch ein großes



Potenzial an Möglichkeiten, das Streben nach Exzellenz wirkungsvoll zu stärken. Zwar gibt es vielfältige Ansätze, um die Kommunikation und die Zusammenarbeit effektiver zu machen, aber sie sind bruchstückhaft, atomistisch und keineswegs Bestandteil eines integralen Führungskonzepts.

In den beiden linken, innengerichteten Quadranten haben die Forschungen von Howard Gardner etwa zwanzig verschiedene Entwicklungslinien identifiziert, die so genannten multiplen Intelligenzen. Es handelt sich dabei um Entwicklungslinien wie Moral, Affekte, Selbst-Identität, Psychosexualität, Vorstellungen vom Guten, sozio-emotionale Fähigkeit, Kreativität, Altruismus, Spiritualität, kommunikative Kompetenz, logisch-mathematische Kompetenz, Empathie usw., die bei jedem Menschen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. (10) Diese multiplen Intelligenzen entwickeln sich relativ unabhängig voneinander: bei jedem Menschen in unterschiedlichem Tempo und mit unterschiedlicher Dynamik. Eine Führungskraft kann zum Beispiel kognitiv sehr weit fortgeschritten sein, während sie ihre moralische und zwischenmenschliche Linie nur durchschnittlich und ihre spirituelle Linie möglicherweise unterdurchschnittlich entwickelt hat.

Bei Betrachtung aller Quadranten fällt auf, dass alle Aspekte der linken Seite auch Entsprechungen auf der rechten Seite haben. Innere Gefühle zum Beispiel haben eine Art Entsprechung im Gehirn, genauer im limbischen System des Gehirns. Das abstrakte Denkvermögen wiederum hat seine Entsprechung ebenfalls im Neokortex des Gehirns. Menschen mit abstraktem Denkvermögen schaffen sich eine rationale Kultur (UR-Quadrant), welche wiederum eine gesellschaftliche Ordnung schafft, die zur Industrialisierung und damit zur Produktion von Gütern auf rational-technischer Basis führt. Alle vier Quadranten hängen miteinander zusammen, beeinflussen sich gegenseitig und haben ihre jeweiligen Entsprechungen in den anderen drei Quadranten. (11)

Die ganzheitliche Betrachtungsweise bietet somit die Chance, zu einem besseren Verständnis der Zusammenhänge, zu einer umfassenderen Sicht auf die Wirklichkeit zu gelangen. Integral bedeutet „voll-

ständig, ausbalanciert“, es geht um eine ganzheitliche Sicht, die alle relevanten Elemente wie Körper, Geist, Seele, Gott und Spiritualität integrieren, zusammenführen, vereinigen, vernetzen und umfassen und diese Sicht nutzen will, um daraus Konsequenzen für eine wirksamere Personal- und Unternehmensführung zu ziehen. Sie will nichts außen vor lassen, will sich nicht verschließen, sondern ihr geht es um die Einheit in der Vielfalt, in der man Gemeinsamkeiten zusammen mit den wundervollen Unterschieden genießen kann. Diese Überlegungen verdeutlichen, warum es für Führungskräfte wichtig ist, sich auseinander zu setzen mit dem, was man Bewusstsein (also bewusstes Sein) nennt.

*„Man wird das menschliche Leben nie verstehen können, ohne seine höchsten Ambitionen in Rechnung zu stellen. Wachstum, Selbstverwirklichung, das Streben nach Gesundheit, nach Identität und Autonomie, das Verlangen nach Vortrefflichkeit müssen jetzt ohne Frage als eine verbreitete und vielleicht universelle menschliche Tendenz akzeptiert werden.“*

(Abraham H. Maslow)

### **3. Nachhaltig unternehmerische Exzellenz ermöglichen**

Unter Führen verstehen wir ein zielgerichtetes Verhalten, das zu einer Kultur entwickelt wird, die nachhaltig unternehmerische Exzellenz ermöglicht. Dabei bezieht sich unternehmerische Exzellenz nicht nur auf das Erreichen überdurchschnittlicher Geschäftsergebnisse wie die der Rentabilität und Marktanteile. Eine solche eindimensionale Sicht mag zwar kurzfristig durchaus wirksam sein, aber sie führt über längere Zeit in die Irre. Unternehmerische Exzellenz setzt voraus, dass es dem Unternehmen gelingt, auch überdurchschnittlich hohe Ergebnisse bei der Kundenzufriedenheit, bei der Mitarbeiterzufriedenheit, bei der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Lieferanten und Subunternehmen und eine überdurchschnittlich hohe Anerkennung in der Gesell-

schaft für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (vor allem Verantwortung für negative Auswirkungen des eigenen Tuns im Hinblick auf Natur und Gesellschaft) zu erreichen, also die Schaffung einer Vertrauenskultur im Verhältnis zu den Partnern.

So wichtig solche überdurchschnittlichen Ergebnisse sind, sie bieten jedoch noch keine Garantie für nachhaltige unternehmerische Exzellenz. Ergebnisse sind vielmehr das Resultat von Fähigkeiten der Vergangenheit. Wer nur ergebnisorientiert führt, führt – bildlich gesprochen – mit dem Blick in den Rückspiegel. Gute Führung, die auf nachhaltige unternehmerische Exzellenz aus ist, hat darauf zu achten, dass den Befähigerkriterien im Unternehmen mindestens so viel Aufmerksamkeit gewidmet wird wie den Ergebnissen. Die Befähigerkriterien entscheiden über die zukünftigen Ergebnisse. Dazu gehören:

- der Führungsstil, durch den Führungskräfte und Mitarbeiter eine wertorientierte Unternehmenskultur schaffen, die dazu führt, dass die Fähigkeiten, das Potenzial der Mitarbeiter voll und mit Freude eingesetzt werden,
- die Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung in einer Art und Weise, dass sich die Mitarbeiter „in ihrem Element“ fühlen, auch innerlich herausgefordert und engagiert sind, so dass sie bereit sind, ihr volles Potenzial in das Unternehmen einzubringen,
- die Kundenorientierung, damit die Güter und Dienstleistungen des Unternehmens den Kunden den gewünschten Mehrwert verschaffen, aus dem sich Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ergeben,
- das partnerschaftliche Entwickeln (mit Kunden und Lieferanten) von neuen Problemlösungen, die sich für die beteiligten Partner als nützlich erweisen,
- die Prozessorientierung, bei der es um das Management von Prozessen und Fakten geht. Alle Tätigkeiten des Unternehmens werden systematisch als Geschäftsprozesse geführt, die von einem Prozessverantwortlichen geleitet werden, der unter Berücksich-

tigung von Fakten, Messgrößen und Informationen laufend darauf hinwirkt, den Prozess zu verbessern,

- die Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Nachhaltige unternehmerische Exzellenz wird am ehesten erreicht, wenn die Interessen aller Beteiligten in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander gebracht werden, wie es in der folgenden Grafik zum Ausdruck kommt und wie es beispielsweise von der EFQM (European Foundation for Quality Management) und dem System der Balanced-Score-Card angestrebt wird.

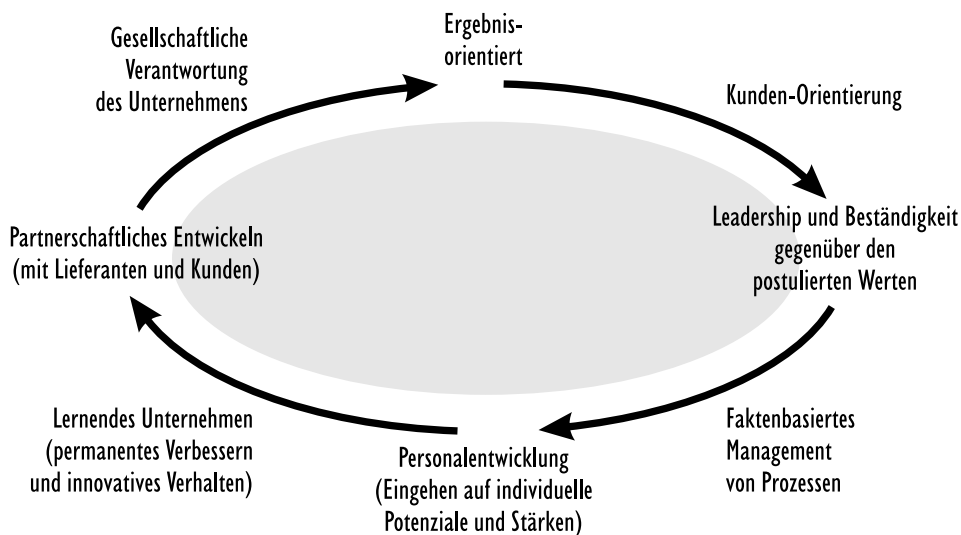


Abb. 2: Streben nach unternehmerischer Exzellenz

Führungskräfte schaffen ein Klima für unternehmerische Exzellenz – so die Auswertung einer Langzeitbefragung von Gallup –, wenn ihre talentierten Mitarbeiter folgende Fragen besonders engagiert bejahen können:

- Weiß ich, was von mir in der Arbeit erwartet wird?
- Habe ich die Ressourcen (Material, Mitarbeiter, Finanzen), um meine Arbeit gut zu machen?
- Habe ich die Gelegenheit, meine besten Fähigkeiten in der täglichen Arbeit zum Ausdruck zu bringen?