

Wolfgang Döring

Innere Führung

Gestaltungs-Freiheit durch „Integratives Führen“ und werteorientiertes „Selbst-Management“

Der aktuelle Anlass

Die aktuellen Ereignisse in Österreich und in anderen europäischen Ländern zum Thema Wirtschaftskriminalität, Korruption und Management- bzw. Politikerverhalten lassen den Ruf nach einem deutlich bewussteren Umgang mit Werthaltungen, Ethik und innerem Gewissen laut werden. Die in den Medien fleißig diskutierte Frage nach der derzeit gültigen Moral und dahinterliegenden Werthaltung im Umgang mit Wirtschaft, Umwelt und Menschen zeigt die Unsicherheit, wonach der Einzelne sich ausrichtet bzw. sich ausrichten soll. Wie überprüft jeder innerlich und äußerlich, was zu tun und was zu lassen ist? Und in welcher Situation ist es angemessen, einzuschreiten, nicht angemessenes anzusprechen und sogar, wenn nötig, sich einer „Anforderung“ zu verweigern.

Wo liegt nun Risiko und Chance dieser Diskussion? Das Risiko liegt in der Einseitigkeit des gewählten Ansatzes, wie z. B. in isolierten Ansätzen des Idealismus, Fundamentalismus oder Pragmatismus. Die Chance liegt in der Integration mehrerer Perspektiven in den Fragen von Führung und Management. Dies führt damit zu einer qualitativ umfassenden Urteilsbildung und Entscheidungsfindung.

Diese Thematik ist über Europa hinaus auch in anderen Teilen der Welt aktuell, wie z.B. zurzeit in Japan mit der Frage nach dem angemessenen Handeln und Verhalten anlässlich der atomaren Katastrophe von Fukushima, oder jüngst beim Bilanzmanipulations-Skandal bei Canon. Es ist mehr als zynisch, dass aktuell die EU Länder mit Hintergrund der Atom-Lobby Öko-EU-Förderungen mit dem Hinweis auf fehlendes CO₂ bei der Stromerzeugung einfordern, ohne die Frage der langfristigen Atom-Müll-Probleme zu beachten. Auch die Frage der nachhaltigen Bewirtschaftung der Umwelt, am aktuellen Beispiel der dynamisierenden Urwaldrodung in Brasilien oder der weiter steigende Drogenanbau in Afghanistan gehören zu dem besprochenen Themenkreis. Ein weiterer Themenkreis fügt sich mit dem Aspekt von menschlichen Arbeitsbedingungen und angemessener Entlohnung außerhalb der EU dazu.

Klar ist, dass nicht alle Menschen und Kulturen mit den genannten Haltungen operieren. Es mehren sich jedoch diejenigen, die sich mit einer klaren, auf Mensch und Umwelt orientierten Werthaltung und Ethik ihren Aufgaben stellen. Der Zukunft von Erde und Mensch in ihrem Handeln Bedeutung beimessen. Um mit Friedrich Glasl und seiner Hoffnung zu sprechen, der in den Trigon Themen 01/2012 folgenden Schluss zu seinem Artikel „Starke Signale für das Ende – schwache Signale für den Anfang“ geschrieben hat: Diese Signale des Neuen sind noch schwach und werden oft noch nicht ernst genommen. Aber auch in der Vergan-

genheit sind wesentliche Änderungen immer nur von wenigen Menschen und Elite-Allianzen angestoßen und von der Mehrheit belächelt oder bekämpft worden. Später erwies sich, dass sie die Vorboten neuer Systeme waren.

Frage: Wie stelle ich mich in meiner persönlichen Verantwortung diesen aktuellen Herausforderungen?

Kosten und Nutzen

Wir leben in einer Zeit, in der die materielle Orientierung bei vielen Menschen bzw. Entscheiden dominant ist. Wir akzeptieren als Konsumenten die vordergründig materiellen Vorteile wie günstiges Tropenholz, günstige Bekleidung, günstige Rohstoffe und auch niedrige Dienstleistungs- bzw. Fertigungskosten als Voraussetzung für niedrige Preise. Dass dieses Handeln und dieses Bewusstsein Systeme und Unternehmen mit nicht adäquaten Werten und Prinzipien in ihrer Existenz fördert bzw. unterstützt und sich dadurch unerwünschte Werthaltungen und Orientierungen in der Welt verbreiten und festigen können, ist die Konsequenz. Konsequenz unseres Konsumentenverhaltens – Konsequenz der Unternehmenskultur – Konsequenz der inneren Führung und Haltung von Führungskräften – Konsequenz unserer Lebensführung.

Frage: Wo spiele ich mit? Wo ist mein Bewusstsein und mein adäquates Handeln zu vermehren?

Anforderung an die Führungskraft

Führungskräfte stehen grundsätzlich in ihrer Sandwichsituation (jemand führt mich/ich führe Andere) immer wieder vor der Frage, wie die Anforderungen vom direkten Vorgesetzten, vom Unternehmen, von Stake-Holdern, der Öffentlichkeit, und den aktuellen Wertvorstellungen – beobachtet durch NGOs, Behörden und Medien usw. – mit den eigenen inneren Werten und Haltungen in Einklang zu bringen sind.

Unbeschadet in welcher Führungsfunktion jemand tätig ist, von der direkten Mitarbeiterführung bis zum Top-Management, die Frage des Verhältnis der inneren (sich selbst gegenüber) zur äußeren (dem sozialen System/der Umwelt gegenüber) Verantwortung stellt sich immer.

Die Themen und die Dimension der Auswirkungen unterscheiden sich zwar, die innerpsychischen Prozesse der betroffenen Personen sind grundsätzlich ident. Kann ich meinen persönlichen Werthaltungen in meiner Funktion und Kompetenz treu bleiben, oder unterliege ich sozialem Druck aus meiner Umgebung, meinen inneren Ängsten wie z.B. den Arbeitsplatz zu verlieren, nicht mehr dazu zu gehören oder die Familie nicht mehr angemessen versorgen zu können. Wie sieht es mit sozialen und materiellen Verführungen aus? Wo kann ich widerstehen - und wo nicht? Wann und womit fangen die Verführungen an. Wilhelm Busch sagt: „Ist der Ruf mal ruiniert, lebt sich's gänzlich ungeniert.“ Und da ist es nicht mit der „Entschuldigung/Ausrede“ getan, dass die anderen es auch so machen.

Frage: Wie stehen bei mir innere und äußere Anforderungen an meine Funktion im Einklang?

Entscheidungs- und Gestaltungs-Prozesse

Ein wesentlicher Aspekt besteht in der Frage, wie denn Entscheidungs- und Gestaltungs-Prozesse in Organisationen gestaltet und durchgeführt werden. Welche Haltungen und Prinzipien liegen Entscheidungen und Gestaltungen zugrunde und nach welchen Methodiken wird vorgegangen? Wie wird entschieden, wenn soziale und ökologische Werte den ökonomisch materiellen Aspekten widersprechen? Wie viel Druck wird auf „Andersdenkende“ ausgeübt, sich dem aktuellen Mainstream unterzuordnen? Wie sehr wird eine Entscheidung „von Oben“ ohne einen Ansatz von Bewusstsein über Auswirkung und Folgen „beinhart umgesetzt“?

Der Hinweis auf das Faktum, dass ich selbst im System nichts ändern kann weil ich nicht mächtig genug bin, ist nicht gültig – ich habe mich ja auch entschieden, in diesem System zu leben und zu wirken. Leider höre ich diese Aussage immer wieder von Führungskräften - bis in höchste Funktionen.

Frage: Welchen Beitrag liefere ich für die Gestaltung von adäquaten Entscheidungs- und Gestaltungs-Prozessen – mit welchem Hintergrund – mit welcher Werthaltung?

Der innere Dialog – zur Selbstverantwortung

Wie setze ich mich mit den in mir auftretenden Widersprüchen und Polaritäten auseinander? Wie sehr sehe ich die Themen in ihrer Bandbreite oder eher eindimensional? Was wird mir im jeweiligen Thema bewusst, was bleibt im blinden Fleck? Wie nütze ich mehr Augen, Herzen und Köpfe, um zu ausgewogenen Entscheidungen und Maßnahmen zu kommen?

Lasse ich meinen inneren, so wie den notwendigen äußeren Dialog zu – oder vermeide ich aus Gründen von Angst, Furcht oder mit Blick auf andere Repressalien diesen Dialog? Es könnte ja dann eventuell für mich sehr unbequem werden! Kaum jemand ist davor gefeit, auch Petrus hat trotz anderslautender Behauptung aus Angst Christus drei Mal verleugnet.

Aber ich kann etwas tun, um meine Authentizität zu erhöhen und meinen Werthaltungen mehr und mehr im Einklang mit meinem Handeln zu bringen.

Auf die Bedeutung der kollektiven Ängste wurde in meinem Führungsartikel im FJ 2011 näher eingegangen. (□ Hinweis auf diesen Artikel Führen im FJ 2011/ link zu pdf).

Frage: Wo/wann nehme ich welche Selbst-Verantwortung im Rahmen meiner Tätigkeit wahr?

„Integratives Führen“ verbunden mit „Selbst-Management“

Der Lösungsansatz, die persönlichen Herausforderungen im beschriebenen Kontext zu bewältigen, liegt in der Integration der beiden Ansätze „Integratives Führen“ und dem wertorientierten „Selbst-Management“ im Denken und im eigenen Bewusstsein.

Mit dem „Integrativen Führen“ beschreiben wir die Kernpunkte der Führungsarbeit. Integratives Führen verlangt die Verbindung von drei Aspekten, die Friedrich Glasl im Buch „Dynamische Unternehmensentwicklung“ (Lievegoed, Glasl, Haupt-Verlag) darstellt:

- Führungsphilosophie
- Führungsstil
- Führungstechnik und Führungsinstrumente

Mit dem wertorientierten „Selbst-Management“ werden methodische wie grundsätzliche Themen beschrieben, die zur guten Gestaltung der eigenen Lebensorganisation dienen. Die Themen sind hier:

- persönliches Zeitmanagement
- persönlicher Umgang mit Zielen
- Entscheidungen treffen
- nachhaltiger Umgang mit Lebensenergie und Stress
- Selbstbestimmung – Fremdbestimmung
- Selbstverantwortung
- Meine Werte-Landschaft
- Meine Vision

Hier soll besonders auf die Aspekte der inneren Geleitetheit hingewiesen werden, aus der der Mensch handelt. Dazu sind aus dem Blickwinkel Führung die Themen Führungsphilosophie, Menschenbild, Entwicklungs- und Lerngrundsätze, wertorientierte Führungstechnik und Führungsinstrumente als Grundlage anzusehen. Aus dem Blickwinkel Selbstmanagement sind es die Themen Selbst und Fremdbestimmung, Selbstverantwortung, meine Werte-Landschaft und die persönliche Vision. Dazu stellt sich die Frage, wie ich meine Standpunkte sozial angemessen darstellen und vertreten kann.

Umgang mit der notwendigen eigenen Veränderung

Einerseits können wir uns mit unseren eigenen inneren Veränderungen (auf den Ebenen Leib, Seele, Geist) und Veränderungsprozessen auseinandersetzen. Lebensbegleitendes Lernen sichert den Bezug zur Gegenwart, vertieft das Lernen aus Erfahrungen und schafft somit Raum für visionsgeleitete Zukunftsaspekte. Die Steigerung unseres „Bewusst-Seins“, die aktive Auseinandersetzung mit unseren aktuellen Fragen und das Interesse am Neuen sind Lebenshelfer in unserer biographischen Entwicklung – besonders auch in der Lebensmitte (von ca. 35 bis Ende 40).

Andererseits bietet die aktive Auseinandersetzung mit aktuellen Fragen im näheren und ferneren persönlichen Umfeld die Möglichkeit, die eigene Gestaltungskraft zu üben und zu stärken und ermöglicht dadurch, leichter zu erkennen, zu hinterfragen, zu entscheiden, die Initiativekraft (weiter) zu entwickeln und konsequent im Handeln zu sein.

So gerüstet sind Veränderungen, die von außen an uns herangetragen werden, bestmöglich zu bewältigen. Ängste können eher durch bewusste Reflexion, durch innere Besinnung und durch Konkretisierung der Situation aufgelöst und bewältigt werden. Denn in der Position der Starre überlasse ich die Initiative anderen Kräften. Das „Geschäft“ mit der Angst ist in den letzten Jahren für manche Unternehmen und Politiker gut gelaufen – und das leider auch mit der Unterstützung vieler Medien.

Die beiden folgenden Sprüche aus der frühen Umweltbewegung (Club of Rom) „global denken – lokal handeln“ und „es ist besser, ein kleines Licht anzuzünden, als über die Dunkelheit zu schimpfen“, können uns bei der Bewältigung der kommenden Herausforderungen Denkanstöße bieten.

Abschließend ein mir wichtiger Satz, der ein guter innerer Leitfaden sein kann:

„Was ich nicht denken kann, bzw. mir nicht bewusst ist, das kann durch mich und meine Handlungen nicht Wirklichkeit werden.“

Zu dem dargestellten Themenbereich sind bei Eptaphon folgende AudioWorkbooks erschienen:

- „Selbst-Management“ (3 CDs) von Wolf Döring
- „Integratives Führen“ (3 CDs) von Wolf Döring
- „Veränderungen Leben – leben mit Veränderungen“ (2 CDs) von Wolf Döring

Trigon Berater Wolf Döring (wolfgang.doering@trigon.at, www.wolfgang.doering.trigon.at) stellt Informationen, Modelle und hilfreiche Unterstützungen zum Thema vor. Eine zum Thema maßgeschneiderte mentale Lernbegleitung vervollständigt das jeweilige AudioWorkbook.

Informationen zum Thema und zum Konzept „AudioWorkbook“, Hörproben, weitere AudioWorkbooks wie z.B. „Lebensenergie und Stress“ (4CDs) und „Chance der Lebensmitte“ (2CDs) sowie Direkt-Bestellung unter www.eptaphon.at

Seminar-Angebot von Trigon Graz Lenzburg zum Thema

Lebensenergie – Stress – mein Lebensweg
mit Konzepten und Musik zur kreativen Gestaltung

[>> mehr dazu](#)