IntegralManagement

ANDREAS MASCHA

Das Integrale Management
(Integral Management)

Eine Standortbestimmung

Von Andreas Mascha

© Verlag Andreas Mascha
ISBN: 978-3-924404-50-5

Homo Integralis Publications
www.homo-integralis.de

Das Integrale Management
(Integral Management)

Eine Standortbestimmung

Abstract:

This article deals with an integral approach to management. As a consciousness oriented action theory the *Integral Management* philosophy is discussed on the basis of an integral idea of man adopting some fundamental models and terms of Ken Wilber. Management is seen as a combination and interplay of governance (of processes and resources) and leadership (of human beings) and it is shown that the meaning oriented leadership is the core of an integral leadership approach. It is time for a new and holistic management understanding which is urgently needed for our hypermodern and global challenges.

*"Be it individual, family or farm; be it State, business or industry; be it art, profession or administration, one aspires to attain a high degree of performance and pursuit, this calls for productivity with peace and growth with harmony. And these are encompassed by good management. If any single factor is the key for unlocking the force of growth with prosperity, that factor is MANAGEMENT." (*G.P. Gupta in: *MANAGEMENT BY CONSCIOUSNESS*[1]*)*

*"The higher the level of consciousness from which you act, the greater your effectivity, the greater your coordination of energies and the better your management of resources." (*S. Ranade in: *CONSCIOUSNESS AND ENERGY IN MANAGEMENT*[2]*)*

[1] Gupta, G.P.: *Management by Consicousness*, Sri Aurobindo Society (Pondicherry 1994), S. 132
[2] Ranade, S.: *Consciousness and Energy in Management*, Sri Aurobindo Society (Pondicherry 1990), S. 22

Für die Standortbestimmung eines Integralen Managementansatzes wollen wir uns zuerst einer Bestimmung des Wesens und des Begriffs des Integralen Managements (im Englischen: *Integral Management*) zuwenden. Der Management-Begriff leitet sich wortgeschichtlich u.a. aus dem italienischen *maneggiare* = handhaben, bewerkstelligen sowie vom lateinischen *manus* = die Hand und *agere* = führen, leiten, treiben ab. Schon die etymologischen Wurzeln des Management-Begriffs machen deutlich, dass es dabei vor allem um ein effektives und organisiertes *Hand*eln, ein bewirkendes Tun geht. Somit ist jegliches wirkliche Management seinem Wesen nach auf die praktische *Hand*lung und die konkrete lebensweltliche Umsetzung ausgerichtet; d.h. eine Management*theorie* ist im Grunde eine elaborierte und leistungsstarke *Handlungstheorie*[3]. Das Eigentliche, worauf die Theorie abzielt, ihr Sinn, ist jedoch das Handeln selbst - die Management*praxi*s. Gleichwohl gilt auch sprichwörtlich: "es gibt nichts praktischeres, als eine gute Theorie"; und daher ist es auch sinnvoll über eine zukunftsfähige und *Integrale Managementphilosophie* zu reflektieren.
Wir werden später den Management-Begriff noch genauer präzisieren und weiter differenzieren, wollen uns aber zunächst mit dem Begriff des „Integralen" beschäftigen:

1. Das mittellateinische Wort integral = ein Ganzes ausmachend, bedeutet mathematisch "aus linear Unberechenbarem dennoch eine Ganzheit zu bilden" (vom lateinischen integrare = wiederherstellen, ergänzen) und wie Hans Endres in seinem richtungsweisenden Werk Der Mensch als Mittelpunkt. Das Integrale Management schreibt, bedeutet es psychologisch, "unterschiedlichste 'unberechenbare' Menschen dennoch zu einer Einheit zusammenzuschließen."[4]

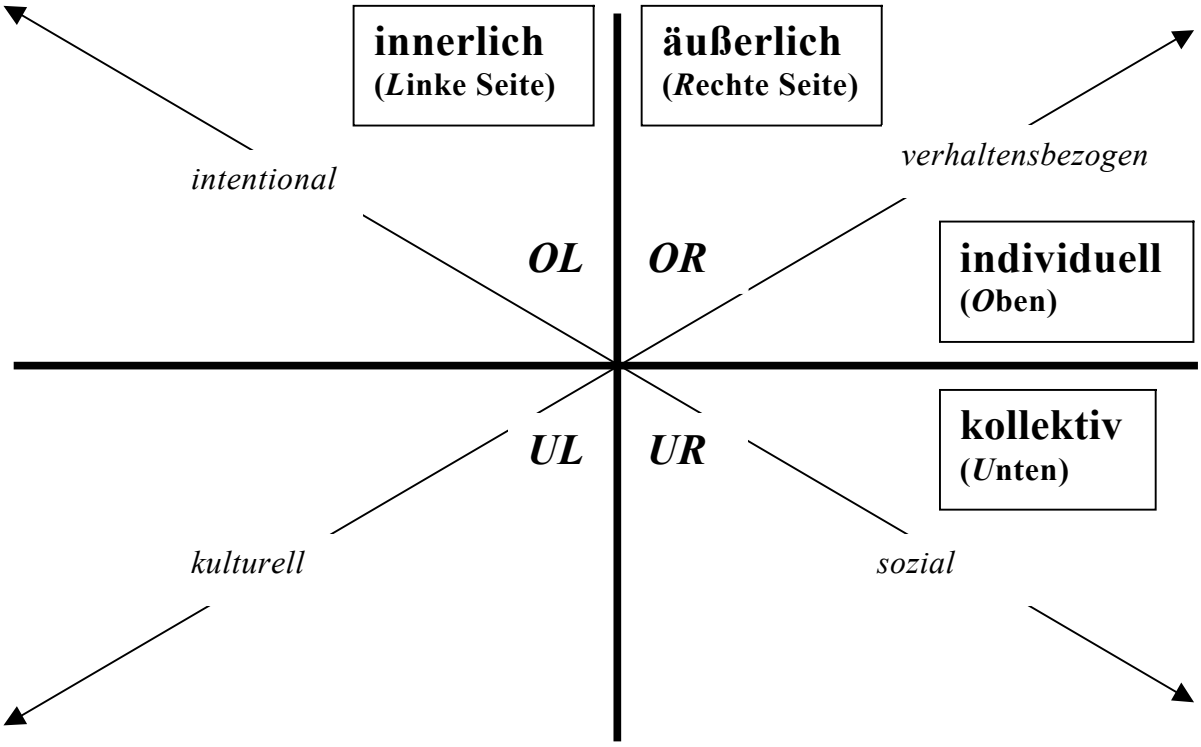
2. Aufbauend auf den grundlegenden Arbeiten zu einem **integralen Welt- und Menschenbild** wie es u.a. von den Vordenkern und –sehern eines integralen Zeitalters wie Sri Aurobindo, Mira Alfassa, Michel Montecrossa, Jean Gebser, Allan Combs, Rudolf Bahro und Maik Hosang[5] skizziert wurde, möchte ich mich im Folgenden auch explizit auf die axiomatischen Grundlagen des Bewusstseinsforschers und integralen Synoptikers[6] Ken Wilber beziehen. Neben seinem *AQAL-Ansatz*[7], als Meta-Struktur bzw. Meta-Map, habe ich auch die diesbezüglich wesentlichen Begriffe von Wilbers Terminologie übernommen. In diesem Sinne schließe ich mich der Präzisierung **"integral nach Wilber"**, wie sie auch Margit Geilenbrügge in ihrer wertvollen Arbeit *Der integrale Ansatz nach Ken Wilber und seine Umsetzung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung* verwendet,[8] an.

---

[3] Vgl. hierzu auch Heinrichs, Johannes: *Handlungen. Das periodische System der Handlungsarten.* Philosophische Semiotik, Bd. 1. München 2007
[4] Endres, Hans: *Der Mensch als Mittelpunkt. Das Integrale Management* (Isselbach 1996), S. 11
[5] Hierzu sei nur exemplarisch auf einige bedeutende Werke hingewiesen: Sri Aurobindo: *Zyklus der menschlichen Entwicklung* (Gauting 1992), Michel Montecrossa: *The Sunrevolution* (Gauting 2003), Jean Gebser: *Ursprung und Gegenwart* (München 1988), Allan Combs: *The Radiance of Being* (Minnesota 2002), Rudolf Bahro: *Die Logik der Rettung* (Berlin 1990), Maik Hosang: *Der integrale Mensch* (Gladenbach 2000) u.a.
[6] Weniger im Sinne eines Evangelisten, als vielmehr in der ursprünglichen Wortbedeutung eines umfassenden Zusammenschauenden; vom griechischen *synopsis* = Zusammenschau.
[7] AQAL steht für alle Quadranten, alle Ebenen, alle Linien, alle Zustände, alle Typen. So schreibt Ken Wilber in seinem Essay *What is Integral Spirituality* (2005) über den "Integral Approach - more specifically, the approach is called **AQAL** (ah-qwul), which is short for 'all quadrants, all levels, all lines, all states, all types'". (http://www.integralspiritualcenter.org/Integral%20Spirituality.pdf), S. 2 Deutsche Veröffentlichung*: Integrale Spiritualität, München* 2007
[8] Geilenbrügge, Margit: *Der integrale Ansatz nach Ken Wilber und seine Umsetzung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung*, Dipl. Arbeit, (Dortmund 2004), Download unter http://www.homo-integralis.de/Institute/AIM/geilenbruegge.html , S. 61

3. Und schließlich, da es sich beim Integralen Management vor allem um einen **bewusstseinsorientierten Managementansatz** handelt, meint "integral" in diesem Zusammenhang auch immer die bewusste **Einbeziehung des Anwenders** bzw. des *Bewusstseins* des Anwenders; d.h. eine *Überwindung der Subjektvergessenheit* durch eine auch wissenschaftstheoretisch aufgeklärte **Subjekt-Integration**[9] und nicht lediglich die Anwendung bestimmter Methoden auf die Betrachtungs- und Gestaltungsobjekte. Auch auf diesen wichtigen Aspekt der "Rolle des Anwenders" hat Margit Geilenbrügge in ihre Arbeit bereits hingewiesen, wenn sie Wilber zitiert: "Es ist der Anwender selbst, der das vitale Bindeglied darstellt bei der Übertragung einer Theorie in eine wirksame Umsetzung."[10] Mit anderen Worten die Bewusstseinsebene des Anwenders eines Integralen Managements bzw. eines potenziell **Integral Operierenden Managers (IOM)** wird für unsere Betrachtung und den Anspruch eines wirklich *Integralen* Managementansatzes von großer Bedeutung sein.

Durch die bewusste Subjektintegration, einschließlich einer auch epistemologisch sauberen Einbeziehung des Bewusstseins des Anwenders, wollen wir an dieser Stelle noch auf ein grundlegendes Bewusstseinsmodell eingehen und dies mit einer kurzen Einführung in den Wilber'schen AQAL-Ansatz und seine zentralen Kategorien und Termini verbinden.
Wie folgende Grafik deutlich macht, schaut Wilber in seinem grundlegenden 4-Quadranten Schema die innenweltliche (OL, UL) und die außenweltliche Dimension (OR, UR) sowie die individuelle (OL, OR) und die kollektive (UL,UR) Sphäre[11] zusammen:

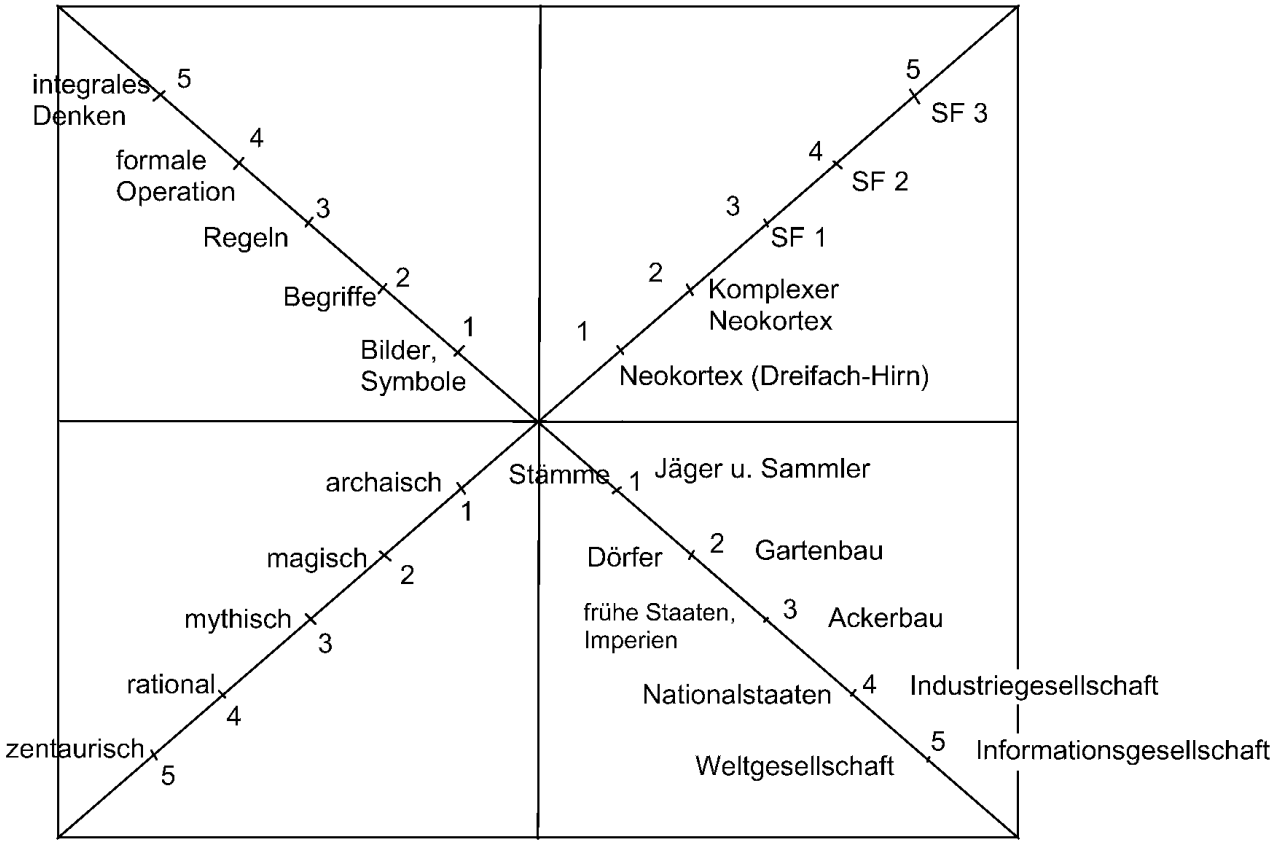


Grafik: Das 4-Quadranten-Modell (in Anlehnung an Ken Wilber in *Eros, Kosmos, Logos*[12])

[9] Zu den wissenschaftstheoretischen Grundlage sowie den erkenntnistheoretischen Argumenten einer Subjektintegration vgl. auch unter http://www.homo-integralis.de/Institute/Zeitschrift/SciDance.pdf
[10] Vgl. Margit Geilenbrügge, a.a.O. Kapitel 6.2 , S. 61 f.
[11] Kai Romhardt verwendet in seinem Werk *Wissensgemeinschaften: Orte lebendigen Wissensmanagements* (Zürich 2002) auch Wilbers 4-Quadranten-Schema, bezeichnet die Quadranten jedoch als "Sphären" und spricht diesbezüglich vom "Vier-Sphärenmodell", S. 55

In den vier Quadranten gibt es wiederum verschieden Entwicklungs*ebenen* (*levels*), wobei dieses Grundraster auf verschiedene Entwicklungs*linien* (*lines*) wie z.B. kognitive, emotionale, ästhetische, spirituelle, etc. Intelligenzen[13] angewendet werden kann. Bezogen auf die verschiedenen Ebenen der Bewusstseinsverfassungen bzw. -strukturen ergibt sich folgendes Quadranten-Ebenen-Modell:

Das Quadranten-Ebenen-Modell (verkürzt)



Quelle: Margit Geilenbrügge[14] in Anlehnung an Ken Wilber in *Ganzheitlich Handeln*

Auf eine *Typen*unterscheidung, die für Wilber primär eine Genderbetrachtung ist, sowie eine weitere Differenzierung der 4 Quadranten in eine Innen- und eine Außenperspektive, die Wilber mit dem Begriff der *Zonen*[15] unterscheidet, wollen wir hier nicht weiter eingehen.

---

[12] Wilber, Ken: *Eros, Kosmos, Logos* (Frankfurt 1996), S.161

[13] Wilber verwendet den Begriff der Entwicklungslinien synonym zu Howard Gardners Begriff der *multiplen Intelligenzen* (http://www.howardgardner.com); in *What is Integral Spirituality*, a.a.O., S.25

[14] Geilenbrügge, Margit, a.a.O., S. 7; sowie vgl. Geilenbrügge, Margit: *ATELIER für mehr Lebendigkeit und Durchblick. Ein integrales Konzept persönlicher und Gesellschaftlicher Entwicklung nach Ken Wilber*, München 2009, S. 29

[15] Vgl. hierzu Wilbers Ausführungen zu den 2 (Innen-Außen-Perspektive) x 4 Quadranten = 8 fundamentale Perspektiven bzw. 8 Haupt-Methodologien; was Wilber auch einen "Integralen methodologischen Pluralismus (IMP)" nennt. (a.a.O., S. 4 ff.)

Aufgrund der erwähnten Integration des Bewusstseins des Anwenders, was einem Sprung in die Kybernetik 2.Ordnung[16] entspricht, wollen wir jedoch in unserem kurzen Exkurs in die terminologischen Grundlagen integraler Bewusstseinsforschung noch auf die Bewusstseins*zustände (states)* etwas näher eingehen. Neben der durch die Gesamtheit der Lebenserfahrungen des Individuums herausgearbeiteten, im gewissem Sinne *existenziellen* Bewusstseins*struktur*, als relativ stabile Stufe der Weltwahrnehmung und des Weltbezugs, ist auch der zeitlich begrenzte, relativ instabile, *situative* Bewusstseins*zustand* von nicht zu unterschätzender Bedeutung und muss von der gewöhnlichen *Struktur* klar unterschieden werden. Wilber differenziert die Bewusstseinszustände noch in:

1) *natürliche* Bewusstseinszustände wie Wachen, Schlafen, Täumen, etc. und
2) *außergewöhnlich* oder *veränderte* Bewusstseinszustände (VBZ bzw. *altered states*).
Wobei die außergewöhnlichen Bewusstseinszustände wiederum in *exogen* induzierte z.B. durch psychoaktive Substanzen und *endogen* induzierte wie z.B. durch Meditation bzw. eine *Integrale Transformative Praxis (ITP)* wie z.B. den *holotropen Tanz*[17]*,* klassifiziert werden können.[18]

Indem wir das Bewusstsein des Anwenders als wichtigen Aspekt eines *Integralen* Managements integriert haben, können wir auch weiter fragen, wie durch eine bewusste *Zustands*veränderung des Anwender-Bewusstseins, das Informationsverabeitungs- (Gehirn) und Informationsinterpretationssystem (subjektiver Geist) zugunsten einer Erweiterung und Ausweitung des Bewusstseinshorizontes und damit der Komplexitätsbewältigungsfähigkeit beeinflusst werden kann. Brain-Management, oder "Mind-Management" (Gerd Gerken) macht den eigenen Gehirn-Geist bewusst zum Objekt schöpferischer Gestaltungsarbeit. Somit nimmt das Integrale (Selbst-)Management nur bewusst auf, was ohnehin ein zumeist unreflektiertes, apriorisches Faktum ist: das Bewußtsein des *Anwenders*. Oder um dieses Prinzip der Kybernetik 2. Ordnung gleich einmal konkret auf den *Leser* anzuwenden: „Schließen *Sie* jetzt, nach dem Lesen dieses Satzes, die Augen, konzentrieren Sie sich - in möglichst aufrechter Körperhaltung - auf das natürlich Fließen Ihres gegenwärtigen Atems und reflektieren Sie kurz ihren momentanen Bewusstseinszustand; nehmen Sie sich *nun* für ein paar Minuten die Zeit dazu – *jetzt...*

Die FlowManagement-Philosophie als wichtiger Aspekt eines integralen Managementverständnisses

Um wahrhaft integral zu managen, d.h. höchst effektiv und effizient, kreativ und produktiv zu handeln, gilt es selbst im *flow*[19] zu sein. Durch die **Integration des Anwenders**, d.h. des handelnden Subjekts ist der Bewusstseinszustand des Anwendenden immer Bestandteil eines integralen Managementverständnisses. Demzufolge ist es für eine integrale Management-Praxis auch unabdingbar sich mit sich selbst zu beschäftigen und

---

[16] Vgl. hierzu Heinz von Foerster: *KybernEthik* (Berlin 1993), S. 60 ff.
[17] Zur Vertiefung des Themas ITP sei auf die Webseiten http://www.itp-life.com sowie im Hinblick auf den holotropen *FlowDance* auf http://www.NSP-online.org verwiesen. Der holotrope Tanz ist auch im Hinblick auf die Aktivierung einer „Zukunfts-Intelligenz“ (Gerd Gerken) sehr interessant. (Vgl. hierzu auch MindManagement / Mind-Letter 1/96 zur *Zukunfts-Intelligenz*). Denn es ist „der Körper, der die Zukunfts-Intelligenz besitzt“. (G. Gerken, a.a.O., S.18 f.)
[18] Wilber, Ken, a.a.O., S. 36 f.
[19] Vgl. hierzu auch http://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie)

sich selbst sinnorientiert zu führen.[20] Ein wertvoller Aspekt dazu ist auch die Flow(Management)-Philosophie.
Der Neologismus "FlowManagement" mutet zunächst ein wenig paradox an, wie eine etwas irritierende begriffliche Verschmelzung scheinbar unvereinbarer Prinzipien, wie des *flow*, des (Mit-)Fließens, des (eher) passiven Getragen-seins auf der einen Seite und auf der anderen Seite des proaktiven Management. Doch bei genauerer Betrachtung handelt es sich, ähnlich den Archetypen des Weiblichen und des Männlichen, dabei um keine antagonistischen Widersprüche, sondern um komplementäre Schöpfungsprinzipien, die gerade in ihrem integrierten Zusammenspiel zur optimalen gegenseitigen Entwicklung und zu höchster Produktivität beitragen. FlowManagement ist daher ein bewusster und hoch wirksamer Handlungs- und Gestaltungsansatz der im Einklang mit dem evolutionären Fluß autopoetischen Kräfte und der "*Selbstorganisation des Universums*" (Erich Jantsch) steht - bzw. *fließt.*
Die Idee des *flow*, die Ende des 20. Jahrhunderts vor allem durch die Arbeiten des Evolutionspsychologen Mihaly Csikszentmihalyi wieder aufgegriffen, weiter erforscht und popularisiert wurde, geht bis in die Antike - und noch weiter - zurück. Bereits Heraklit hat in seiner Flußlehre die Welt als Einheit und Prozess beschrieben; so geht auch der berühmte griechische Satz "*panta rhei*" – "Alles fließt" auf seine Philosophie des Fließenden Seins zurück.

Csikszentmihalyi wendet nun die Flow-Philosophie auf die subjektive Erlebnisqualität des Menschen an, er fragt nach den Bedingungen für die Möglichkeit den *flow*-Zustand zu erfahren. Die *flow*-Erfahrung ist für ihn eine "optimale Erfahrung", jenseits von Überforderung und Langweile, die subjektiv als Glückserfahrung und "autotelisch", d.h. in sich sinnvoll empfunden wird und gleichzeitig - eben gerade durch das Einswerden mit der Tätigkeit – objektiv hoch effektiv und effizient ist, was wiederum die angestrebten Kategorien von gutem Management sind. Man könnte sogar sagen, dass *flow*-Arbeit (*flow work*) das eigenliche Ziel von gutem Management ist. Interessanterweise hat sich Csikszentmihalyi die letzten Jahre in seiner Erforschung des *flow* immer mehr auf die Themen Management, Führung und Arbeit fokussiert. So kann man sein Werk *"Good Business – Leadership, Flow, and the Making of Meaning*"[21] auch als Grundlagenwerk zu FlowManagement-Philosophie bezeichnen.

FlowManagement ist aber nicht nur auf *Good Business* beschränkt, sondern ist vor allem ein wertvoller Ansatz zum konkreten, gelingenden Lebensmanagement, im Sinne einer praktischen Lebensphilosophie und einer selbstangewandten Lebenskunst.
FlowManagement ist im Kern die lebenspraktische Umsetzung existenzieller Rheologie. Der FLUSS, der erforscht und kokreiert wird, ist auf das ganze Leben und auf den integralen Menschen bezogen, denn nur so kann der *FLOW* im Wesen verstanden, erfahren und als Energiequelle für Fortschritt und Höherentwicklung genutzt werden.
Das FlowManagement-Ideal ist die bewusste Gestaltung von *flow*-Prozessen auf allen Ebenen: Von der individuellen *flow*-Persönlichkeit über das authentische Wir von *flow*-Teams bis hin zum evolutionären *flow* von sozialen Systemen und jeglichen Holons (Wilber), wie z.B. auch Unternehmen.
So lautet der Imperativ an den FlowManager von heute: Schaffe die optimalen Bedingungen für die Möglichkeit des *flow*-Zustandes von Menschen, Organisationen und Prozessen für ein sinnerfülltes, hochproduktives, kreatives und glückliches Leben im *flow*

[20] Vgl. hier auch Mascha, Andreas: *Sinnorientierte Selbstführung,* ISF-Schriften Band 1, München 2009
[21] Csikszentmihalyi, Mihaly: *Good Business – Leadership, Flow, and the Making of Meaning,* New York 2003

(*flow life*) und der (Lebens-)Erfolg wird Deine Investitionen reich belohnen!“ Denn der *FLOW* ist der Tanz des Größeren Lebens - das FlowManagement versucht damit im Einklang zu sein und in dieser Erfahrung zu leben und zu wirken.

Managementlehre als Geisteswissenschaft

Im besondern für Wirtschaftswissenschaftler soll an dieser Stelle darauf hingewiesen sein, dass eine allzu technokratische Auffassung von Management am Wesen der Sache vorbeigeht. So bezeichnet der Management-Guru Peter F. Drucker die Managementlehre als *Geisteswissenschaft*: "Im Management geht es um Maßnahmen und Anwendung. Prüfstein für den Erfolg sind die erzielten Ergebnisse. Damit wird Management zur Technik. Management geht aber auch mit Menschen um, mit ihren Werten, ihrem Wachstum und ihrer Entwicklung - damit wird Management zu einer Geisteswissenschaft. Das gleiche gilt für die Sorge des Managements um seine Auswirkungen auf die gesellschaftliche Struktur und das Gemeinwesen. (...) Management ist daher eine Disziplin, die wir traditionell als Geisteswissenschaft bezeichnen, Geisteswissenschaft deshalb, weil es um die Grundlagen des Wissens, der Selbsterkenntnis, der Weisheit und der Führung geht. Gleichzeitig ist Management eine 'Kunst', weil sie Praxis und Anwendung zugleich ist. Manager greifen auf Wissen und Einsichten der Geistes- und Sozialwissenschaften zurück, auf die Psychologie und Philosophie, auf Volkswirtschaftslehre und Geschichte, auf die Physik und auf die Ethik. Sie müssen aber dieses Wissen auf Effektivität und Ergebnisse konzentrieren, sie müssen sich darauf konzentrieren, einen kranken Patienten zu heilen, einem Schüler etwas beizubringen, eine Brücke zu bauen, eine benutzerfreundliche Software zu entwickeln und zu verkaufen. Aus diesen Gründen wird Management zunehmend die Disziplin und Praxis sein, durch die und in der die 'Geisteswissenschaften' wieder Anerkennung, Schlagkraft und Bedeutung erwerben."[22]
Im Licht eines solchen Managementverständnisses sowie eines tatsächlich *bewusstseinsorientierten* Managementansatzes, wollen wir uns jetzt der heute wichtigsten Aufgabe des Managements zuwenden. Sowohl weitblickende Zukunftsforscher[23] als auch führende Managementtheoretiker[24] haben die *Komplexitätsbewältigung*[25] als *die*

---

[22] Drucker, Peter F.: *Neue Realitäten - Wertewandel in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft* (Berlin 1989), S. 273 f.
[23] Z.B. Alvin Toffler im *Zukunftsschock*, Joel de Rosnay im *homo symbioticus*, oder Teilhard de Chardin in *Die Entstehung des Menschen*, um nur einige zu nennen.
[24] So schreibt z.B. der Managementforscher und Chef des *Malik Management Zentrums St. Gallen* Fredmund Malik in seinem Aufsatz *Turbulenzen - die Komplexität des Wandels als Herausforderung annehmen*: "Andererseits würde sich durch eine bewusste Annahme der damit (mit der Komplexität) zusammenhängenden Herausforderungen unser Management- und Organisationswissen auf ein neue und höhere Stufe heben lassen. Management würde dadurch eine völlig neue Qualität erhalten." (in F. Malik: *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*, Bern 1993, S. 15; vgl. auch F. Malik: *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern 1996)
[25] In der Begriffsdefinition schließe ich mich Teilhard de Chardin an: "Unter dem Begriff der Komplexität verstehe ich vielmehr jene besondere, höhere Form der Gruppierung, die ich *Kombination* nennen möchte, deren Eigentümlichkeit es ist, dass sie - mit oder ohne Anhäufung und Wiederholung - eine bestimmte, feststehende Anzahl von Einzelteilen (gleich, ob viele oder wenige) zu einem in sich geschlossenen Ganzen mit bestimmtem Radius vereinigt: wie etwa Atom, Molekül, Zelle, Vielzeller, usw.." (in *Die Entstehung des Menschen*, München 1982, S. 20). Wobei das Maß der Komplexität sich anhand der Anzahl potenzieller *Kombination*smöglichkeiten bestimmen läßt. Zur mathematischen und informationstheoretischen Bestimmung des Komplexitätsgrades von Zeichen sei an dieser Stelle noch auf die Grundlagenforschungen von A. Kolmogorow und C. Shannon verwiesen.

entscheidende Managementherausforderung des 21. Jahrhunderts definiert. Neben systemischen Managementansätzen, zu denen beispielsweise die St.Galler Managementschulen[26] wichtige Prinzipien, Methoden und (Denk-)Werkzeuge aufgedeckt und entwickelt haben (OR, UR im Wilber'schen 4-Quadranten Schema), bedarf es aber auch eines innenweltlichen Zugangs (OL und UL) für optimale Komplexitätsbewältigung. Gerd Gerken hat sehr schön auf diesen Zusammenhang in seinem Werk *Manager...Die Helden des Chaos* hingewiesen: "Das Geheimnis der neuen Führung liegt also im Fließen des Geistes. Und in der Breite des Bewusstseins. Also in der Fähigkeit, den inneren Geist der Unternehmen genauso komplex zu machen wie die Komplexität, die wir in der Gesellschaft vorfinden. Denn mit Komplexität kann nur derjenige erfolgreich umgehen, der mindestens die gleiche Komplexität in seinem Bewusstsein aufweist (Ashbys Gesetz). Also wird der Erfolg einer Führungskraft (...) davon abhängen, ob sie es schafft, **ihr eigenes Bewusstsein zur Komplexität zu führen**, und ob sie die Kraft hat, das interne Bewusstsein ihrer Company zu formen."[27] Diese *integrierte Komplexität* stiftet dann nicht Verwirrung oder desorientierende Unübersichtlichkeit sondern eröffnet den Reichtum der Vielfalt und der Fülle an Handlungsoptionen bei gleichzeitiger Einfachheit aufgrund der fundamentalen Orientiertheit über den **Sinn-Kompaß**.

Überhaupt ist es sehr interessant zu sehen, wie nicht zuletzt durch die zunehmend existenzielle (Management-) Herausforderung der Komplexitätsbewältigung, die aus den Naturwissenschaften entstandenen kognitionswissenschaftlichen Ansätze mit den aus den Geisteswissenschaften hervorgegangen phänomenologischen Ansätzen immer mehr ein sich ergänzendes, harmonisches Gesamtbild zur **Meisterung der Komplexitätsherausforderung** ergeben.[28]

Im Hinblick auf ein Integrales Management können wir nun sagen: Je weiter das Bewusstsein der ManagerIn bzw. allgemein des effektiv Handelnden, desto besser ist er/sie für komplexe Führungsaufgaben prädestiniert. Um es als **Integral Leadership-Maxime** und als programmatische Antwort auf die Führungsfrage im 21. Jahrhundert auszudrücken: **Leadership of the most conscious!** Dabei wird es neben der lebenszeitlichen Aufgabe der fortschreitenden Selbsttranszendenz der bewusstseinsstrukturellen Entwicklungsebenen auf immer höhere Ebenen[29] auch um die Erschließung situativer, erweiterter Bewusstseinszustände gehen, wobei den Erkenntnissen und Schauungen aus außergewöhnlichen, höheren Bewusstseinszuständen Leit- und Führungscharakter zukommt, was wiederum durch die konkrete, lebensweltliche Umsetzung dieser Einsichten zu allmählichen bewusstseinsstrukturellen Transformationen führt.
Je weiter das Bewusstsein, desto größere Sinnzusammenhänge können erkannt bzw. geschaut werden. Die **Sinnorientierung**, die eines der wesentlichsten Charakteristika eines bewusstseinsorientierten, Integralen Management und Leadership darstellt, ist der zentrale Schlüssel zur Komplexitätsbewältigung - sowohl zur individuellen Lebensbewältigung als auch für die Lösung der globalen Herausforderung der

---

[26] Ausgehend von Hans Ulrichs Grundlagenarbeit zum systemischen Management haben sich in St. Gallen verschiedene Zweige mit unterschiedlichen Schwerpunkten entwickelt, wie z.B. das systemisch-integrierte Konzept von Knut Bleicher oder der systemisch-kybernetische Ansatz von Fredmund Malik und Stafford Beer.
[27] Gerken, Gerd: *Manager... Die Helden des Chaos* (Düsseldorf 1992), S. 709
[28] Vgl. hierzu im besonderen Tor Nørretranders: *Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins* (Reinbeck 1997)
[29] Vgl. hierzu auch Kummer, Christian: *Evolution als Höherentwicklung des Bewusstseins* (Freiburg 1987)

Menschheit. Die auch in den *Neuen Naturwissenschaften* sehr bewanderte amerikanische Management-Professorin Margaret Wheatley sieht im *Sinn* einen "seltsamen Attraktor", den "**Sinn-Attraktor**" der die Entwicklungsrichtung für unterbewusste und aufgrund von Hyperkomplexität rational nicht steuerbare Selbstorganisationsdynamiken vorgibt: "Gibt es eine magnetische Kraft, ein 'Aktivitätsbecken', das so anziehend ist, dass es alles Verhalten auf sich lenkt und Kohärenz entstehen läßt? Ich glaube heute, dass es solche Attraktoren tatsächlich gibt und dass Verhaltensweisen in Unternehmen, ja überhaupt im Leben durch den *Sinn* beeinflusst werden."[30] Ohne an dieser Stelle tiefer in das Sinn-Thema einzusteigen, soll hier noch auf die zukunftsweisenden dimensionalontologischen, humanphilosophischen und psychiatrisch (logo-)therapeutischen Arbeiten von Viktor E. Frankl[31] zur Bedeutung von *Sinn* für den Menschen hingewiesen sein. Und durch die Übertragung und Ausarbeitung der Frankl'schen Sinnlehre und Existenzanalyse in die Arbeitswelt hat Walter Böckmann einen sehr wertvollen Beitrag zur Klärung der zentralen motivationstheoretsichen Fragen für die Management- und Führungslehre geleistet[32].
Um nochmals darauf hinzuweisen: Sinnzusammenhänge werden mit dem Auge des GEISTES[33] geschaut. Die Intuition (= die unmittelbare Anschauung, vom lateinischen *intueri* = ansehen, betrachten) ist, wie es z.B. auch klar in Henri Bergsons Philosophie zur Bedeutung des Intuitiven deutlich wird, keine vitale Gefühlsregung, sondern ein Gewahren von Sinn-Kohärenzen auf einer *intuitiven Bewusstseinsebene*[34].
Wobei die Höhe der Bewusstseinsebene den entsprechenden Weitblick für immer weitere Sinnzusammenhänge eröffnet. Wie es Safin Nidiaye im Buch *Führung durch Intuition* prägnant ausgedrückt hat: "Intuition ist das A und O im Management."[35]

Da wir bereits den äußerst wichtigen Führungsaspekt im Management angesprochen haben und einige Führungstheoretiker, wie z.B. der Leadership-Vordenker Warren Bennis, aufgrund seiner wohl zu technokratischen Auffassung des Management-Begriffs einen tatsächlich nur scheinbaren existierenden Gegensatz zwischen Führung und Management aufbauen, möchte ich meine Position formelhaft so ausdrücken:
Management = Führung von Menschen (inkl. seiner selbst) **+ Leitung bzw. Steuerung** von Ressourcen und Prozessen. Auch der sinnorientierte Motivationspsychologe und Führungstheoretiker Walter Böckmann weist auf die Bedeutung dieser Unterscheidung hin: "Damit kann man beide Begriffe unterschiedlichen Wirklichkeitsbereichen zuordnen: Leiten gehört in den Sachbereich und ist zweck-orientiert; Leiten bestimmt, was getan und auf welchem organisatorisch-technischen Weg etwas verwirklicht werden soll - Führen gehört in den personalen Bereich, ist sinn-orientiert und hat die Aufgabe, die

---

[30] Wheatley, Margaret J.: *Quantensprung der Führungskunst. Leadership and the New Science* (Hamburg 1997), S. 155; sowie das Kapitel 7, S. 141 ff.
[31] Repräsentativ für das große Werk Frankls sei auf die ausgewählten Vorträge über Logotherapie: *Der Wille zum Sinn* (München 1991) verwiesen; sowie weiter auf http://www.logotherapie-gesellschaft.de
[32] Vgl. Böckmann, Walter: *Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation*; *Sinn in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft*; *Wer Leistung fordert muß Sinn*; *Vom Sinn zum Gewinn. Denkschule für Manager* => siehe unter: http://www.AndreasMascha.de/VAM-littera.pdf; sowie siehe auch die Arbeit des *Instituts für Sinnorientierter Führung (ISF)* unter http://www.I-S-F-online.de
[33] GEIST (in Großbuchstaben wie auch bei Wilber) im Sinne von *Spirit* statt ‚Geist' im Sinne von Mental (*Mind)*. Wilber spricht auch vom „Auge der Kontemplation" (→ Sacred Mirrors/Alex Grey)
[34] Die intuitive Bewusstseinsebene (*intuitive mind*) liegt über der mental-rationalen Ebene. Sie entspricht Wilbers zentaurischer Ebene und stellt die Eintrittsebene in das Integrale Bewusstsein (und seinen weiteren Ebenen bis ins Supramentale) dar. Für eine erhellende Charakterisierung des "Intuitionsgeistes" siehe auch bei Michel Montecrossa: *The Sunrevolution* (Gauting 2003) S. 58 ff.
[35] Safi Nidiaye gemeinsam mit Franz-Theo Gottwald, John Hormann, Antje Besser-Anthony in: *Führung durch Intuition* (München 1999), S. 90

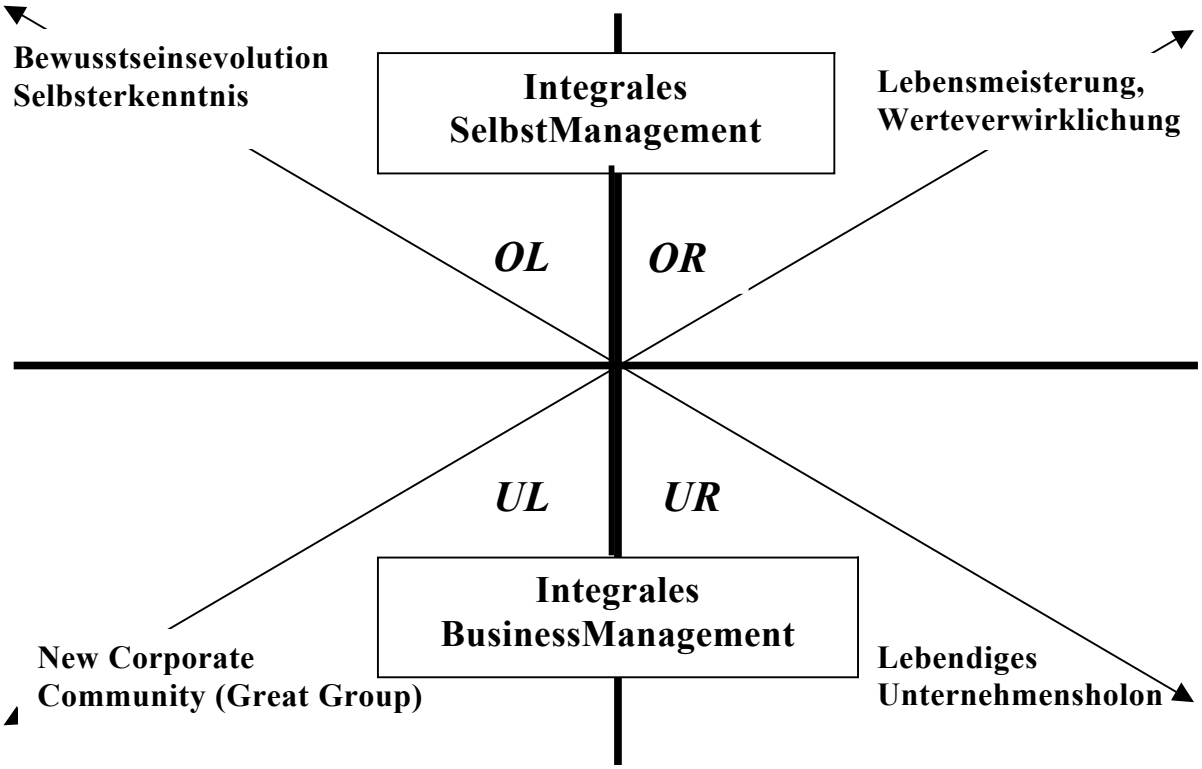
erforderlichen inneren Antriebskräfte zu mobilisieren."[36] Ein Integrales Management nimmt beide Aspekte auf; es ist als bewusstseinsorientierter Ansatz prädestiniert für eine an den menschlichen Potenzialen orientierte *Führungskunst*, weiß aber auch als wirksame *Steuerungskunst* die Prinzipien der (Bio-)Kybernetik[37] für eine funktionierende Prozessgestaltung und einen zielführenden Ressourceneinsatz zu nutzen.
Neben dem In-Bezug-setzen von Individuum (ich) und dessen Eingebundenheit im sozialen Kollektiv (wir), d.h. von oberer und unterer Sphäre im 4-Quadranten-Modell, als kreatives Spannungsfeld[38], liegt der besondere Wert des integralen Ansatzes in der längst überfälligen, paradigma-revolutionären Integration der innenweltlichen Dimension, d.h. der linken Seite im 4-Q-Modell. In der *komplementären Zusammenschau* von Innen und Außen, bei gleichzeitiger *praktischer Differenzierung* dieser Dimensionen, liegt auch die wichtigste Überlegenheit des Wilber'schen Holon-Modells[39] gegenüber den oftmals zu einseitig im Außen verhafteten systemtheoretischen Modellen. Ein Integrales Management von Holonen bezieht neben der Steuerung von objektivem Verhalten und sichtbarer Materie (O**R**, U**R**) auch die geistigen, phänomenologischen, intentionalen bzw. motivationalen und tiefenkulturellen Aspekte (O**L**, U**L**) in die managerielle Gestaltungsarbeit mit ein. Auf die verschiedenen Managementansätze bezogen, hat die systemische und kybernetische Mananagement- und Führungslehre (St. Galler Ansätze sowie selbstorganisatorische Ansätze[40] wie von Margaret Wheatley oder Mocca Müller) wichtige Beiträge primär im **UL**-Quadranten geliefert, während beispielsweise Warren Bennis' bedeutende Arbeiten zu *Great Groups*[41] oder Mihaly Csikszentmihalyis Forschung zu *Flow-Teams*[42] wichtige Erhellungen im organisations- und unternehmenskulturellen Bereich (**UR**) gebracht haben.

Die große Bedeutung der Subjektintegration haben wir bereits angesprochen und wollen nun im Kontext des bereits Gesagten auf das *Integrale SelbstManagement* (**O**R und **O**L) unsern Fokus setzten. "Wer sich nicht selbst führen kann, kann überhaupt niemanden führen." Mit dieser Aussage bringt der einflussreiche Managementvordenker Peter F. Drucker die Bedeutung der **Selbstführung**[43] als Teil des Selbstmanagements zum

---

[36] Böckmann, Walter: *Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation* (Landsberg 1987), S.25
[37] Die Kybernetik (vom griechischen *kybernetike [techne]* = Steuermannskunst) wurde Mitte des 20. Jahrhunderts von Norbert Wiener als transdisziplinäre Wissenschaft begründet und u.a. von Frederic Vester weiterentwickelt. Im Bezug auf des Management sei hier noch auf die interessanten Arbeiten und Archive des *Cwarel Isaf* Instituts (unter http://www.ManagementKybernetik.com) hingewiesen.
[38] Vgl. hier auch Hans Endres' Überlegungen zum "sozialen Kraftfeld" zwischen Mensch und Mitmensch (a.a.O., S. 23) oder Martin Bubers Philosophie der Beziehung zwischen Ich und Du.
[39] Der Holon-Begriff stammt von Arthur Koestler, der damit eine Teilganzheit bezeichnet, d.h. eine Entität, die sowohl Teil eines Ganzen als auch selbst Ganzes ist. Holone besitzen die vier zentralen evolutionären Fähigkeiten der Selbsterhaltung, der Selbstanpassung, der Selbsttranszendenz und der Selbstimmanenz. Für eine prägnante Darstellung von Wilbers Holon-Konzept siehe das Kapitel 4 in Margit Geilenbrügges Arbeit, a.a.O., S. 42 ff.
[40] Vgl. hierzu die stark avantgarde-naturwissenschaftlich fundierten Arbeiten von Margaret Wheatley: *Quantensprung der Führungskunst* (Hamburg 1997) - im (passenderen) Orginaltitel: *Leadership and the New Science: Learning about Organisation from an Orderly Universe* (San Francisco 1992); sowie Mocca Müller: *Das vierte Feld. Die Bio-Logik der neuen Führungselite* (München 2001)
[41] Vgl. z.B. Bennis, Warren: *Organizing Genius. The Secrets of Creative Collaboration* (Massachusetts 1997)
[42] Vgl. neben Mihaly Csikszentmihalyis Grundlagenarbeiten zum *flow*, seine aktuelle Arbeit zu "Managing Flow" und "Good business" am *Quality of Life Research Center at Drucker School of Management* (vgl unter. http://qlrc.cgu.edu)
[43] Vgl. Mascha, Andreas: *Sinnorientierte Selbstführung*, ISF-Schriften Band 1, München 2009 (http://www.I-S-F-online.de/ISF-Schriften1.pdf)

Ausdruck; und weiter schreibt er in seinem geradezu prophetischen Essay zum Wissensmanagement *Managing Knowledge Means Managing Oneself*: "In a few hundred years, when the history of our time will be written form a long-term perspective, it is likely that the most important event historians will see is not technology, not the Internet, not e-commerce. It is an unprecedented change in the human condition. For the first time - literally - substantial and rapidly growing number of people have choices. For the first time, they will have to manage themselves. And society is totally unprepared for it."[44] Mit anderen Worten, die wichtigste *Unternehmung* - im umfassendsten Wortsinn - die es zu managen bzw. bewusst zu gestalten gilt, ist das eigene Leben. Integrales Selbstmanagement, d.h. die Anwendung des Integralen Managementansatzes auf sich selbst, auf das sich-in-Entwicklung-befindende Projekt der eigenen Person, setzt sowohl an der außenweltlichen Dimension bzw. an unserer materiellen Lebenssituation, unserem körperlichen Dasein und unserer sozialen Identität, als auch an der innenweltlichen Dimension, der Bewusstseinsentwicklung und Selbsterkenntnis an. Eine tiefergehende Erörterung an dieser Stelle würde den Rahmen dieses Essays sprengen, dessen Absicht es primär ist, eine Standortbestimmung des Integralen Managementansatzes vorzulegen. Im Bezug auf das **Integrale SelbstManagement** möchte ich jedoch noch weiter auf Hans Endres' Arbeit[45] und im Hinblick auf das **Integrale BusinessManagement** auf die Forschungsarbeiten der *Akademie für Integrales Management (AIM)*[46] verweisen.



Grafik: Das Integrale Selbst- und BusinessManagement

[44] Drucker, Peter F.: *Managing Knowledge Means Managing Oneself* (Spring 2000) at Leader to Leader Institute (http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring2000/drucker.html)

[45] Vgl. Hans Endres Werke zum Selbstmanagement wie: *Der Mensch als Mittelpunkt. Das Integrale Management* (Isselbach 1994); *Das Beste aus dem Leben machen. Ein Leitfaden zur Selbsterfüllung und Selbstmeisterung* (München 1988); sowie unter http://www.homo-integralis.de/Institute/AIM/endres.html

[46] Vgl. hierzu http://www.homo-integralis.de/Institute/AIM/AIM.html sowie zur sozialökologisch orientierten Forschung am *Institut für Integrierte Sozialökologie (IFIS)* unter http://www.homo-integralis.de/Institute/IFIS/IFIS.html

Als letzter, in das Thema einführender Gedanke soll noch die Bedeutung der zugrundeliegenden Managementphilosophie als Wettbewerbsfaktor angemerkt werden. Knut Bleicher hat in seinem Werk *Das Konzept Integriertes Management* den globalen Wettbewerb der Managementphilosophien beschrieben. Aufgrund deren paradigmatischen Charakters kommt er zu folgendem Schluß: "Management-Philosophien werden gegenüber allen sichtbaren und expliziten Faktoren eines Wettbewerbs damit letztlich zum eigentlichen, entscheidenden Wettbewerbsfaktor."[47] Neben dem zentralen Sinn eines Unternehmens, dem *raison d'être*, dem *Warum*, ist die Managementphilosophie der wichtigste Aspekt der Unternehmensphilosophie, weil sie konkrete Antworten auf die Fragen des *Wie*, der Umsetzung des UnternehmensSinns (*corporate meaning*) bzw. der Unternehmensmission (*corporate mission*) gibt.

Im Kontext einer Informations- und Wissensgesellschaft in unserer heutigen Epoche der Hypermoderne wird eine gelebte, integrale Managementphilosophie nicht nur optimale Bedingungen für eine umfassende Selbstentfaltung des Menschen mit sich bringen, sondern auch die aussichtsreichsten, ökonomischen Erfolgspotentiale eröffnen. Nicht nur weil sie der Ganzheitlichkeit des menschlichen Daseins in vollem Umfang Rechnung trägt, sondern auch weil dieser hypermoderne Managementansatz die Lösungsstrategien für die Managementherausforderungen einer globalen Marktökologie des heutigen 21. Jahrhunderts besitzt. Wie wusste doch schon Victor Hugo: „Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ Denn wer das Segel des Lebens richtig zur Selbstorganisationskraft des Universums zu setzen weiß, hat den Weltgeist als Rückenwind!

Andreas Mascha (Mascha@IntegralManagement.de)

© **Verlag Andreas Mascha**
Homo-Integralis Publications
Das Integrale Management – Eine Standortbestimmung
ISBN: 978-3-924404-50-5

[47] Bleicher, Knut: *Das Konzept Integriertes Management,* (Frankfurt a.M. 1996), S. 582.