

## Führung Integrale - ein neuer Stern am Himmel der Führungsansätze

von Hubert Kögler

Das neue daran ist, daß es nicht sagt, es wäre neu. Ja, ist es dann alter Wein in neuen Schläuchen? Nein, das ist es nun wiederum auch nicht. Es baut auf alt Bewährtem auf und trägt es in das Thema Führung hinein.

Wenn wir auf die Fortbildungslandschaft schauen, Orgafit Deutschland (<http://www.orga-fit.de>) weist da auf einiges hin, dann sind es vorwiegend neue, bzw. neuformulierte Erkenntnisse (management by...) und neue didaktische Methoden des Lehrens (Kärtchen, Erlebnis, Outdoor, Pferde, etc.), die die Weiterbildungs- insbesondere die Mitarbeiterführungsszene bietet. Bis zur zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts und etwas darüber hinaus waren es noch Charaktereigenschaften (Fleiß, Bescheidenheit, Härte, etc.), die gelehrt und trainiert wurden. Das Jesuitische hat sich da hervor getan. Heute, wie gesagt sind es Techniken, Methoden.

### Und Führung Integrale?

**Methodisch** und vom Ambiente ist es ein Feuerwerk all dessen, was heute an Seminaren gut ist: Wertschätzende Interviews, Business Theater, Gruppenarbeit-Einzelarbeit, Übungen vielfältiger Art, Besinnung-Spontanes, Hotels mit Charakter, Kunst.

**Inhaltlich** bezieht sich Führung Integrale auf die vorhandene, innere, jedem Menschen eigene Denk-/Handlungsstruktur - Persönlichkeit. Die Thesen von Führung Integrale sind:

- Es ist gut, daß man so ist, wie man ist; das hat seine Gründe, darin liegt Schönheit und Weisheit; also kein Verbiegen, kein Anderswerden, aber Entwicklung und Reifung. Wie möchte man erinnert sein? Was hat sich gezeigt? Wie packt man Aufgaben an? Weiß man, wie man ist, wie man wirkt? Wie kann ich all dies auch im anderen erkennen?
- Entwickeln der Stärken, Stehen zu den Stärken. Sich umgeben mit denjenigen, die andere Stärken haben und diese gezielt nutzen, das sind Themen von Führung Integrale. Jede Veranlagung hat Vor- und Nachteile, sie trägt wesentlich zum Charme und zur Einzigartigkeit jeder Persönlichkeit bei. Man ist besonders veranlagt aber nicht Gefangener seiner Veranlagung, andere sind nicht Gefangene ihrer Veranlagung, sondern Veranlagungen reifen, wenn sie erkannt, gepflegt und gefördert werden. Für die Personalentwicklung von Unternehmen ergeben sich dadurch völlig neue Aspekte.

Wer sich selbst gelungen fühlt, zumindest in Bereichen, und sich so führt, kann andere entsprechend sehen und führen, ansprechen, wie es der Motivation entspricht – fordern und fördern. Wertschätzung ist zentral an diesem Ansatz. Der

wertschätzende Ansatz des Lernens (Appreciative Inquiry), wie er von Walter Bruck in Deutschland als Wertschätzende Unternehmensentwicklung, (<http://www.wsue.de>), eingeführt wurde, Bernd Niestrath schreibt an anderer Stelle kompetent darüber, ist das ideale Mittel, mit dem ein solches Thema konsequent geführt, gelehrt werden kann.

Wie gesagt der Ansatz ist nicht neu erfunden, aber in seiner Anwendung auf Führung von Mitarbeitern in Organisationen innovativ. Er fußt auf einer Mehrgliedrigkeit der Haltung zu den Herausforderungen des Lebens. Dabei baut er auf den Temperamenten-, Typen-, Neurosen-, Zusammenarbeitslehren und auf moderner Verhaltenspsychologie auf. Siehe auch: Kretschmer, Eysink, Riemann, Frankl, Keirse, Chess & Thomas, Nash, Zehntner. Grundlegend neu ist der Entwicklungsansatz, das werdende an Stelle des kategorisierenden zu setzen.

Die Anwendungsfelder von Führung Integrale sind offensichtlich:

- Schnelle Integration
- Task force Aufgaben
- Motivation erhalten (Motivation erhalten verhält sich zu Motivation stiften wie Geben zu Einlösen von Versprechen)
- Potentialanalyse, Assessments, Auswahlverfahren
- Personalentwicklung und Aufgabe verbinden
- Führende führen
- Alt und jung angemessen in Beziehung bringen, Erfolg haben lassen
- Individualität fördern im Gleichschritt mit der Förderung eines corporate behaviours
- Post Merger Integration
- Organisationsentwicklung

Die Seminare sind z. Z. auf die Ebene der Abteilungs- und Bereichsleiter zugeschnitten, in Zukunft sollen spezifische Gruppen und Branchen bedacht werden.

Einige Teilnehmerkommentare:

- *Man lernt den Knollenblick (sehen, was im Verborgenen vorhanden ist und geweckt werden kann).*
- *Jeder ist für besondere Aufgaben und Bereiche besonders geeignet.*
- *Zu erkennen, welche Dinge, Fähigkeiten in einem stecken und den Mut bekommen, sie einzusetzen und auszuprobieren, war für mich das Wertvollste.*
- *Ich gehe zurück in den Firmenalltag mit konkreten Entwicklungsschritten für mich selbst.*
- *Habe ein sicheres Urteil erlangt.*
- *Toll, Regisseur für meine Führung zu sein.*

Näheres zu Inhalten, Terminen, Trainern, Kosten, In-House Schulungen, usw. finden Sie unter <http://www.fuehrung-integrale.de>.

*Dieser Artikel wurde mit freundlicher Genehmigung des Autors bei Orgafit Deutschland (<http://www.orga-fit.de/>) veröffentlicht.*