

**Peter Busch**

## **Integrales Management**

Der vorliegende Aufsatz unterteilt sich in 3 Bereiche, einen kurzen Ausflug in die Sozialökologie bzw. die dieser zugrundeliegenden Ideen und Vorstellungen, eine weitgehend daraus entwickelte Vorstellung eines Integralen Managements für Organisationen und Unternehmen sowie eine kurze Diskussion über eine mögliche Grundlage für Beratungsansätze zur praktischen Umsetzung dorthin.

Die Grundlagen des Integralen Managements finden sich im wesentlichen in den Vorstellungen der Sozialökologie, der es um die Aufhebung der trennenden Elemente geht, die unseren Geist und unsere Handlungen beschränken.

Angestrebt wird eine neue Integration der im vorherrschenden Zeitgeist getrennten Bereiche von Umwelt und Innenwelt, Rationalität und Intuition, Liebe und Arbeit, Theorie und Praxis, Wirtschaft und Philosophie, Rationalität und Intuition, Management und Kunst und anderer Gegensätze. Ein wesentlicher Moment der Sozialökologie ist das Zusammenfügen von bisher getrennt gedachten „Dingen“ (z.B. Natur- und Geisteswissenschaften) in einer ganzheitlichen Sichtweise, bei der es allerdings nicht nur um eine interdisziplinäre Überbrückung von verschiedenen Themenbereichen, sondern um eine neue, auf einer erweiterten Ebene stattfindende Synthese von Natur und Geist in Theorie und Praxis, um eine Wiederverbindung von Außen- und Innenwelt, von Objekt und Subjekt, von Materie und Bewußtsein u.a. geht.

Themen, die besonders dieser Synthese benötigen, sind z.B. die Desintegration von Natur und Wirklichkeit, Macht und Geist in modernen abendländischen Zivilisationen mit den uns allen bekannten Problemen wie z.B. Regenwaldzerstörung, Bodenerosion, Artensterben und die trotz wachsendem Wohlstand und stärkerer Aufklärung zunehmenden seelischen und körperlichen Krankheiten. Ebenso die Rolle der traditionellen Religionen, die ihre sinnstiftende Aufgabe bei vielen Menschen nicht mehr erfüllen können, so daß diese ohne erfahrbare religiöse Anbindung weitgehend wurzel- und orientierungslos sind.

Unsere bisherigen Erkenntnisformen (z.B. die traditionellen Methoden einzelner Wissenschaften) werden nicht ausreichend sein, um adäquate Lösungen für unsere heutigen Probleme zu finden. Wie bereits in der modernen Systemtheorie, Chaostheorie und Komplexitätstheorie ansatzweise beschrieben, werden andere/neue Formen der Erkenntnis wiederentdeckt oder gefunden werden, die eine erweiterte Integration unterschiedlichster Sichtweisen und Lebensformen zulassen und die andere Interpretationsformen menschlichen Lebens erlauben.

Zur weiteren Information über diese neuen „integralen“ Sichtweisen sollen hier beispielhaft einige Autoren genannt werden: „Ursprung und Gegenwart“ (Jean Gebser), „Die neue Sicht der Dinge“ (Biedenkopf), „Sozialökologie“ (Rudolf Bahro), „Ökologisches Selbst“ (Joanna Macy), „Kosmos, Eros, Logos“ (Ken Wilber).

Vor diesem in jeder Hinsicht verkürzt dargestellten Hintergrund entwickelte die Arbeitsgruppe Integrales Management (AIM) ein Konzept für Organisationen, das sowohl die Entwicklung der Organisation wie auch die Entwicklung des Menschen in dieser Organisation gleichberechtigt nebeneinander stellt:

Integrales Management ist die ressourcenoptimale und evolutionsorientierte Führung und Leitung von Menschen, sozialen Systemen und Projekten aus einem integralen Bewusstsein. Dabei ergibt sich eine Differenzierung in:

1. Integrales Management der innenweltlichen Entwicklung (Selbstmanagement)
2. Integrales Management der außenweltlichen Entwicklung (Lebensmanagement und Unternehmensmanagement)

Zu 1.: Die vollzogene Integration der innenweltlichen Dimensionen von Materie im allgemeinen und des Menschen im besonderen im Prozeß des Findens des „eigentlichen Selbst“ (im Sinne von C. G. Jung, Sri Aurobindo, M. Heidegger) ist das wesentlichste Charakteristikum eines Integralen Management. Das Ziel dieses Managementprozesses ist das dynamische Fließgleichgewicht zwischen der maximalen individuellen Freiheit des Individuums und der optimalen Entwicklung des Kollektivwesens, dieses ist vor allem ein Evolutionsprozess des Bewusstseins.

Zu 2.: Natürlich kann die geistige Entwicklung nicht von der existentiellen Wahrheit des Lebens getrennt sein, deshalb gilt es für jeden Menschen das für ihn wichtigste Projekt überhaupt zu managen: die Unternehmung seines Lebens; um dort die fortschreitende Bewusstheit auch zu verwirklichen und in der Lebenswelt zu manifestieren.

Innerhalb dieses existentiellen Unternehmens unseres Daseins gibt es eine Vielzahl von Projekten und Aufgaben, die es zu lösen gilt. Der integrale Lebensunternehmer sucht sich jedoch die Herausforderungen, die ihn dann im Bewältigungsprozess auch prägen und transformieren, zu einem Großteil selbst aus. Dies erfordert von ihm natürlich eine stark proaktive Vorgehensweise im Leben; aber genau die macht ja sein Wesen aus. Er hat die Verantwortung für sein Leben voll übernommen und verwirklicht seine Werte im Licht eines ständig wachsenden Bewusstseins.

Der Begriff des Integralen Management drückt programmatisch die Fähigkeit des selbstverantwortlichen Menschen aus, sein Schicksal nicht nur passiv zu erleiden, sondern seine Wirklichkeitserfahrung aktiv mitzugestalten. Hier wird mit zunehmendem geistigen Wachstum - durch Selbstmanagement - die tiefere Führung der Selbstorganisationskraft des Universums für unseren Prozeß der integralen Selbstverwirklichung erkannt und intuitiv wahrgenommen.

An dieser Stelle muß noch betont werden, dass es bei der Differenzierung zwischen 'innen' und 'außen' sich lediglich um einen vorübergehenden, praktischen Dualismus handelt, um das zumeist nach außen gerichtete Bewußtsein auch begrifflich auf die innenweltliche Dimension zu fokussieren. Dieser Dualismus hebt sich jedoch selbst im Lauf integraler Managementprozesse auf.

(Institut homo integralis, Sonderschrift Arbeitsgruppe Integrales Management (AIM), A. Mascha u. a.)

Wesentlich für diese Prozesse ist die Abkehr von einer reinen Fokussierung auf die Außenwelt und einer gleichzeitigen Miteinbeziehung der Innenwelt in der Betrachtung der Phänomene. Damit transformiert sich die Existenz bisheriger Unternehmen als reine Zweckgemeinschaft in eine Sinngemeinschaft, in der sich der Mensch im Rahmen produktiver Sinngemeinschaften als selbsttranszendentes Wesen erkennen soll (a.a.O.).

Nach meiner Auffassung bietet der hier (aus Platz- und Zeitmangel) leider nur kurz skizzierte Ansatz des Integralen Managements in der Beratung ein sehr interessantes Potential für Veränderungsprozesse von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen. Der Mensch wird als Träger der eigenen und organisatorischen Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt der Veränderungsprozesse gestellt und wird durch die Mehrdimensionalität des Ansatzes als geistiges und auf allen Ebenen verantwortliches Wesen gesehen.

Äußerst problematisch kann allerdings die Umsetzung der hier skizzierten Ziele in der Beratungspraxis sein. Einerseits wegen den häufig eindimensionalen Zielsetzungen von Organisationen, die den Menschen nicht als mehrdimensionales Wesen berücksichtigen sowie auch von den Menschen selber her, die sich nicht trauen respektive nicht die Erfahrung haben, sich selbst als mehrdimensionales geistiges Wesen zu erleben.

In dem hier geschilderten Kontext geht es häufig zunächst auch nicht um spirituelle Erfahrungen sondern eher um das Erlernen von Reflexivität hinsichtlich der eigenen Gefühle und Verhaltensweisen/Kommunikationsstrukturen, ebenso ist Antizipation, die gedankliche Vorwegnahme einer Entwicklung, ein wichtiges Lernziel in der strategischen Planung von Veränderungen in Organisationen. Es gibt viele weitere Lernziele wie das Vertrauen in die eigene Intuition bzw. in die der Gruppe mit Hilfe verschiedener Techniken wie z.B. flow management (A. Mascha) oder auch flow teams. (M. Gerber/H. Gruner).

Was aber bietet in einem mehrdimensionalen Beratungsansatz, wie es die Idee des Integralen Managements nahelegt, eine breite Grundlage, auf der Veränderungen auf verschiedenen Erfahrungsebenen des Menschen initiiert werden können?

Meiner Auffassung nach ist eines der allgemeingültigsten und breitesten Themen Angst und zwar Angst vor Veränderung und/oder die Angst vor einer Wiederholung der unbewältigten Vergangenheit und das gilt nicht nur für Einzelpersonen, sondern potentiell auch für Organisationen. Angst wird ganz alltagspragmatisch erlebt, ist in keiner Weise abgehoben und erfreulicherweise auch nicht übermäßig theoriebelastet, einfach eine Erfahrung, die fast jeder Mensch kennt. Mit dem Thema Angst bieten sich auf unterschiedlichen Ebenen menschlichen Seins Möglichkeiten, gesteuerte Veränderungsprozesse aktiv anzugehen, die notwendige Reflexivität für Veränderungsprozesse zu erlernen, ohne z.B. gleich mit spirituellen Inhalten konfrontiert zu werden, die möglicherweise zu diesem Zeitpunkt zuviel Angst machen.

Sehr einfach und pragmatisch hat H. Endres die Bedeutung von Angst im menschlichen Erleben auf unterschiedlichen Ebenen beschrieben, die hier kurz skizziert werden sollen:

1. Existenzangst/Angst vor Verarmung: Besteht unser Vermögen nur aus Geld und Besitz oder aus dem, was wir „vermögen“?
2. Angst vor Versagen: Es gibt keine Fehler, nur Lernschritte und Veränderungsprozesse.
3. Angst vor Verlust: Das Leben besteht immer aus „Zufall“ und „Abfall“, nicht nur emotional, sondern auch materiell.
4. Angst vor Liebesentzug: Häufig wird der Entzug einer „Gemütszuwendung“ mit dem Entzug wahrer Liebe verwechselt, wahre Liebe allerdings ist ständig vorhanden und nicht auf (narzißtische) Spiegelungen angewiesen.
5. Angst vor Krankheit und Leiden: Krankheit und Leiden sind lebenserhaltende Indikatoren, die uns ermöglichen, unseren Organismus gesunden zu lassen.
6. Angst vor dem Altwerden: Eigentlich ist das Alter die Lebensphase der Weisheit und ein gut versorgter und gepflegter Organismus verfügt über eine sehr gute Regenerationsfähigkeit .
7. Angst vor dem Tod: In allen Religionen und Weisheitslehren der Menschheit ist die Annahme einer vorgeburtlichen und nachtodlichen Existenz eine selbstverständliche Voraussetzung für das irdische Leben.

In dieser einfachen Aufzählung menschlicher Ängste spiegelt sich die breitgestreute Bedeutung des Phänomens Angst für Beratungsprozesse, die mehrdimensional auf die Menschen und Ihre Organisationen einwirken sollen/wollen. Der (bewußt) gesteuerte Versuch der Überwindung der geschilderten Ängste, die ja fast immer mit meistens stark projektiven Inhalten aus der Vergangenheit überlagert sind, bilden eine breite Basis für Interventionen unterschiedlichster Art und bieten damit eine solide Möglichkeit zum Erlernen eines reflexiven Umgangs mit Veränderungsprozessen auf den unterschiedlichen Ebenen des menschlichen Daseins.

Dieser Aufsatz ist als eine kleine Diskussionsgrundlage gedacht und ich freue mich über feedbacks und Anregungen: ([busch@bodega-compania.com](mailto:busch@bodega-compania.com)).

Weitere Literatur:

Hosang, Maik:	Der integrale Mensch, Gladenbach 2000
Endres, Dr. Hans:	Der Mensch als Mittelpunkt, Isselbach 1996
AIM:	Integrales Management, PDF-Datei, 2000