

Connected Leadership

Die Pfade naturbasierter Führungskräfteentwicklung

Angesichts der zunehmenden Volatilität der Wirtschaft, der globalen Vernetzung und der Komplexität scheitern Management-Ansätze, die auf Planbarkeit und Kontrolle fokussieren. Die immer engmaschigere Kontrolle und ihre «kontinuierlichen Verbesserungen» führen zum zunehmenden Verlust von Kreativität, Flexibilität und Eigenverantwortung.

› Dr. Michael J. Heim, Christian Mülle

In modernen Unternehmen sollen Führungskräfte die Werte attraktiver Leitbilder verkörpern – «Wertschätzung», «Kundenorientierung», «Optimismus» sowie «Loyalität» sind im Alltag umzusetzen. Engagierte Führungskräfte kommen dabei aber an ihre Grenzen. Werden Gestaltungsspielräume rigoros dem Diktat der Rentabilitätssteigerung untergeordnet, Lebensphasen der Karriereplanung geopfert und Arbeitsinhalte auf virtuelle Welten reduziert, machen sich bei vielen Führungskräften Ohnmacht, Sinnleere und Ängste bemerkbar. Die wesentlichen Fragen, welche uns in diesen Zeiten beschäftigen, sind:

- › Wo finden Führungskräfte innere Kraftquellen, die helfen, die schier unerfüllbaren, ständig wachsenden Anforderungen im Äusseren zu erfüllen?
- › Und wie finden Führungskräfte persönlichen Sinn und Rollenklarheit in diesem immer dichteren Netz von Verpflichtungen und Erwartungen?
- › Wo finden sie Räume, in denen sie innehalten, ihre ganz individuellen Stärken und Wege erkunden können, um ihren Kompass für neue Wegabschnitte zu justieren?

In diesem Artikel wird beschrieben, wie Führungskräfte in Kontakt zu ihren Lebenskräften, ihren Lebensaufgaben und zu einer Haltung der inneren Freiheit gelangen können, damit sie eine authentische, lebendige, ja wertvolle Führungskraft verkörpern können.

Vier Lernpfade

Die verbundene Führungskraft sieht ihre Führungsaufgabe als wichtigen Teil ihrer individuellen Biografie, als Teil ihrer Sinngeschichte, als Berufung. Sie kennt ihre Persönlichkeit – in ihren integrierten Facetten, aber auch in ihren Schattenseiten. Sie verfügt über eine hohe Präsenz und achtsame Reflexion. Ihr Selbst-Bewusstsein ermöglicht ihr, Körper, Geist und Seele ausgewogen wahrzunehmen, sich immer wieder in eine Haltung der inneren Freiheit zu bewegen, ihrer Intuition und den Kräften der «Selbst-Organisation» (Autopoiese) zu vertrauen. Diesem Selbst-Bewusstsein verdankt die verbundene Führungskraft Resilienz, Optimismus, Vitalität und Lebensfreude. Derart verbundene Führungskräfte, Connected Leaders, verkörpern Werte authentisch und mit grosser Ausstrahlung.

Der fundamentale Umbruch, der viele in diesen Zeiten beschäftigt, lässt sich mit dem Paradigmenwechsel von der Metapher der «Maschine» hin zum «lebendigen System» veranschaulichen. Im heutigen und zukünftigen Grad der Vernetzung haben es Modelle schwer, die vorwiegend nach dem «Prinzip Maschine» funktionieren. Die Weltsicht der linearen Logik von Ursache und Wirkung und die Führungs-idee von «Command and control» wird der Komplexität der aktuellen Dynamik nicht gerecht. Um sich in diesem immer dichter werdenden Dschungel zurechtzufinden, braucht es Verständnis für das Wesen von komplexen Systemen und ein neues Selbstverständnis für die Führung und die Gestaltung von lebendigen Organisationsformen. Die vier von uns beschriebenen Pfade führen uns allesamt hinein in die innere sowie hinaus in die äussere Natur, entwickeln somit ein Verständnis von «lebendigen Systemen» und stärken die persönliche Beziehung zu den Lebenskräften.

Erster Pfad: Selbst-Bewusstsein üben

Am Anfang steht die Bereitschaft und Neugierde, sich selbst immer wieder neu zu



entdecken. Dieser Schritt fordert Mut, die persönliche Komfortzone zu verlassen, alte Gewissheiten zu hinterfragen und sich auf den Weg zu machen. Das Abenteuer anzunehmen, seinem Ruf zu folgen und das Leben als Reise der Entfaltung hin zu einer authentischen Persönlichkeit zu betrachten. Es geht um die vertiefte Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, mit den Grundfragen:

- › «Wer bin ich und wo will ich hin?»
- › «Welches sind meine eingeschliffenen Muster und welches mein wahrhaftiger Ruf?»
- › «Welche inneren Haltungen halten mich und welches sind nächste persönliche Entwicklungsschritte?»

Zweiter Pfad: Vertrauen schöpfen

Im Gegensatz zur Metapher der Maschine anerkennen wir in komplexen, lebendigen Systemen eine innewohnende kreative Kraft. Dieser in jedem System pulsierende Lebensdrang wird in den verschiedenen Phasen der Lebenszyklen sichtbar. So ist zum Beispiel das Wechselspiel von kreativem Chaos und Neuordnung nicht nur in der Natur, sondern auch in der Teamarbeit, in Projekten oder auch in der Entwicklung

von Organisationen beobachtbar. Der zweite Pfad lehrt uns, diese Selbstorganisationskräfte zu erkennen und sie zu aktivieren, Chaos und Nicht-Wissen auszuhalten und der kreativen Kraft der Auseinandersetzung zu vertrauen. Der Weg durchs Leben – entsteht im Gehen. So banal diese Einsicht ist – gerade in der Lebensmitte sind viele Führungskräfte vor allem auf «gut asphaltierten Autobahnen» unterwegs, in denen das «Navigationssystem» die Wege bestimmt. Sich auf das «Gehen» einzulassen, braucht Mut für das Un-

Weiterbildung

Lehrgang «Naturbasierte Führungskräfteentwicklung»

Der Lehrgang «Naturbasierte Führungskräfteentwicklung» startet im September 2016 und führt im Jahreskreis bis September 2017 in vier Seminarmodulen hin zu einer verbundenen Führungskraft.

Weitere Informationen:
www.nature-and-progress.de
www.walkout.ch

gewisse. In der Natur entdecken sowie schärfen wir unsere Intuition, den inneren Kompass und gehen Wege, auf welchen der Mut neu eingefordert wird.

Dritter Pfad: Dialog pflegen

Die Arbeitswelt, gerade in diesen Zeiten der Digitalisierung, ist geprägt durch eine stark fokussierte Wahrnehmung über die Augen und die Ohren. Wie steht es um den ganzen Rest des Körpers? Um in der Fülle der auf uns einprasselnden Informationen das Wesentliche herauszufiltern, hilft es, unser ganzes Wesen, das Bauchgefühl und das Herz, das Gewissen oder auch die Last auf den Schultern und den brummenden Kopf in die Kommunikation mit einzubringen. Nebst der zurzeit boomenden Welle von Achtsamkeit und «mindfulness» bietet der Aufenthalt in der Natur eine ganz ursprüngliche Art und Weise der Wahrnehmungsschulung. In der unmittelbaren Begegnung mit dem Feuer, dem Bach, dem Stein üben wir die «phänomenologische Wahrnehmung», die als ein «In-sich-Aufnehmen», «Wirkenlassen» beschrieben werden kann. Auf diese Weise verbinden wir uns mit der Fülle der kreativen Lebenskräfte und erhöhen damit unsere Selbstwirksamkeit und Vitalität.

Vierter Pfad: Sinn stiften

Wir gehen davon aus, dass es für künftige Generationen wichtig ist, die Berufung im Leben zu entdecken, und sie sich von Organisationen angezogen fühlen, die selbst eine sinnstiftende Ausrichtung haben. Wir gehen auch davon aus, dass Sinnhaftigkeit in der Arbeit mehr ist als Profitabilitätssteigerung, Wachstum und Marktanteile. So gesehen sind die Führungskräfte gefordert, Arbeitsplätze und Organisationen so zu gestalten, dass die Menschen sich als Ganzes einbringen und eigenverantwortlich handeln können. Führungskräfte, die ihre Lebenskräfte stärken, ihre Handlungs- und Verantwortungsräume und damit auch ihre Grenzen sorgsam regulieren, in innerer Verbundenheit zu ihrer Lebensaufgabe und ihrem Platz auf der Welt handeln, strahlen eine authentische, integre Haltung aus, die Mitarbeitern Vertrauen und Zuversicht gibt und sie ermutigt, sich auf «Wagnisse des Lernens» einzulassen.

Ausblick

Viele Führungskräfte, die sich auf intensive Zeiten in der Natur eingelassen haben und mit den in diesem Artikel beschriebenen Methoden des naturbasierten Coachings arbeiten, erleben eine nachhaltige individuelle Stärkung – sowohl ihrer Lebenskräfte als auch ihrer Entschlossenheit, sich für lebensbejahende Ziele einzusetzen. Die Erfahrung des schlichten, einfachen Seins in der Natur stärkt den Mut, sich für wesentliche Ziele der eigenen Organisation einzusetzen, statt Umwege in kräftezehrenden Gewaltmärschen anzugehen. Sie haben erfahren, wie entscheidend die Pflege der individuellen Lebenskräfte ist, um gesundes Wachstum zu ermöglichen.

Manche erschaffen Inseln der Begegnung, der Lebendigkeit, des Innehaltens – und erleben ihren Führungsalltag als Reise in eine lebenswerte Zukunft. Viele erleben ein neues Interesse, das Umfeld ihrer Organisation besser kennenzulernen – in eine aktivere Beziehung zu ihren Kunden, Lieferanten und anderen «Stakeholdern» zu treten, um damit die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund zu stellen. <<



Literatur

- Abram, David:** Im Bann der sinnlichen Natur. Verlag Oya, 2012.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.:** Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 1988.
- Dietrich, Wolfgang:** Plädoyer für viel Frieden. Erstmals publiziert in: Dietrich, W.; Galtung, J.; Gronemeyer, M. (Hrsg.): Is small beautiful?
- Kreszmeier, Astrid Habiba:** Systemische Naturtherapie. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2012. Siehe auch www.nature-and-healing.ch
- Laloux, Frederic:** Reinventing Organisations. Vahlen Verlag, München, 2014. Siehe auch www.reinventingorganisations.com
- Plotkin, Bill:** Nature and the human soul. New World Library, California, 2008. Siehe auch: www.natureandthehumansoul.com
- Scharmer, O.:** Von der Zukunft her führen. Carl Auer Verlag 2014.
- Sparrer, Insa; Varga von Kibéd, Matthias:** Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundf. System. Strukturaufstellungen. Carl Auer Verlag, 2008.
- Wellensiek, Sylvia Kéré:** Handbuch Integrales Coaching. Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2010.



Porträt



Dr.-Ing. Michael J. Heim
Coach

Dr.-Ing. Michael J. Heim studierte Energie- und Verfahrenstechnik an der RWTH Aachen und am INSA Lyon. Er arbeitete zuletzt als Bereichsleiter «Strategisches Marketing» und «Innovations-Management» in einem mittelständischen Unternehmen. Seit 2015 engagiert er sich nebenberuflich als Coach für Führungskräfte.



Christian Mulle
Berater

Christian Mulle durchlebte nach einer handwerklichen Lehre als Netzelektriker zwölf Jahren als Miliz- und Berufsoffizier eine Militärkarriere. Seine Passion als Führungskräfteentwickler verfeinerte Mulle während sieben Jahren als Seminarleiter bei der Management-Trainingsfirma Stucki Leadership Teambuilding AG. Begleitet von Weiterbildungen in den Bereichen Organisationsberatung / Coaching, Systemischer Aufstellungsarbeit und Naturtherapie, wechselte er 2008 als interner Organisations- und Führungskräfteentwickler in die Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft. 2010 gründet er die Firma «Walkout – Naturbasierte Beratung und Begleitung». Seit November 2014 wirkt er als freischaffender Berater in Mandaten für Unternehmungen aus Wirtschaft und Sozialwesen, Weiterbildungsinstitutionen und begleitet Menschen mit persönlichen Anliegen in die inneren und äusseren Naturräume.



Kontakt

christian.mulle@walkout.ch, www.walkout.ch