

# Integrales Management

Ein Grundlagentext

## Ausgangslage und Orientierung

Ein Unternehmensverständnis mit (mehr oder weniger ) ausschließlicher Ausrichtung auf finanziellen Erfolg führt zu den bekannten „Nebenwirkungen“ wie Umweltbelastung, Externalisierung von Transportkosten, Arbeitsdruck, Arbeitsplatz-Abwanderung in Billiglohnländer mit der Folge der Arbeitslosigkeit bei uns etc. Ein Managementverständnis, das **weitere Perspektiven** als nur den finanziellen Erfolg berücksichtigt, vermeidet oder reduziert die erwähnten Schattenseiten, und ist nachweislich auch wirtschaftlich erfolgreicher. Sowohl aus wirtschaftlichen wie ethischen Gründen wird ein ganzheitliches, **Integrales Management** daher immer mehr Gebot der Stunde. Aktuelle Schlagworte wie **Corporate Governance**, **Corporate Social Responsibility** (CSR, die Übernahme von sozialer und Umweltverantwortung durch Unternehmen), Ethisches Management kommen nicht von ungefähr, sondern greifen oben skizzierte und andere (Fehl-) Entwicklungen auf.

Viele Managementansätze wollen weitere Perspektiven aufgreifen, haben aber deshalb keinen Bestand (sind oft vorübergehende Modeerscheinungen), weil es ihnen an Ganzheitlichkeit fehlt. Wir gehen davon aus, dass **ganzheitliche**, d.h. möglichst viele Aspekte der Wirklichkeit abdeckende **Führungsansätze besser** dazu **geeignet** sind, **Organisation erfolgreich zu führen**, als weniger ganzheitliche und damit auch weniger komplexe: in einer immer komplexer werdenden Welt müssen immer mehr Einflussfaktoren und Dimensionen berücksichtigt werden.

Es geht also letztlich darum, ein wirklich ganzheitliches, oder – um den Integralen Ansatz von **Ken Wilber** zu nennen – Integrales Management umzusetzen.

## Integrales Management

Das Modell des Integralen Managements besteht aus 4 verschiedenen Dimensionen, die miteinander eng vernetzt sind. Alle 4 Dimensionen werden gleichzeitig betrachtet und berücksichtigt.

<p><b>subjektive Dimension / Arbeitseinstellung</b></p> <p>Gefühle Bedürfnisse/Motivation Werte mentale Modelle Ziele</p>	<p><b>objektive Dimension / persönl. Arbeitsleistung</b></p> <p>beobachtbare Fähigkeiten fachlich-methodische Kompetenz Verhalten, Handeln</p>
<p><b>kulturelle Dimension / Unternehmenskultur</b></p> <p>kollektive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkmodelle, Werte</li> <li>• Überzeugungen</li> <li>• Weltbilder</li> <li>• Normen</li> <li>• Haltungen</li> </ul>	<p><b>sozial-instrumentelle Dimension / Unternehmensleistung</b></p> <p>Strukturen materielle Ausstattung Technologie Abläufe, Prozesse Dokumente kollektives Verhalten</p>

Die Unternehmensleistung ist nicht nur Ergebnis der sozial-instrumentellen Dimension, sondern wird stark von den anderen 3 Dimensionen beeinflusst: Arbeitseinstellung und Arbeitsleistung jedes Mitarbeitenden, Unternehmenskultur (welche die Art der Zusammenarbeit widerspiegelt). Umgekehrt wird die persönliche Arbeitseinstellung von der Unternehmenskultur, den vorhandenen und geforderten Fähigkeiten, der sichtbaren, technisch-instrumentellen Unternehmensleistung, sowie von eigenen Zielen, Werten, Motiven

beeinflusst. Analoge vernetzte Zusammenhänge lassen sich für alle 4 Dimensionen („Quadranten“) aufzeigen. Das Integrale Management hilft nun, diese komplexen Wechselwirkungen zu erkennen und einen höheren Erfolg zu erzielen. „Erfolg“ bezieht sich dabei auf alle 4 Quadranten: gute Unternehmensleistung und –kultur, persönliche Zufriedenheit, gute eigene Arbeitsergebnisse. Diese gegenseitigen Beeinflussungen machen Management in unserer komplexen Welt so herausfordernd. Das Integrale Management stellt nun ein Orientierungsraster zur Verfügung, um eine Balance zwischen den 4 Quadranten herzustellen: die einseitige Betonung des sozial-instrumentellen Quadranten wird ergänzt durch Einbezug von subjektiven Überzeugungen, individuell-objektiven Fähigkeiten, sowie gemeinsamen Überzeugungen und Werten. Dadurch werden letztlich stimmigere und effektivere Entscheidungen getroffen.

Das Integrale Management verbessert den **Erfolg** in diesen Dimensionen:

<p><b>subjektive Dimension</b></p> <p>persönliche Zufriedenheit und innere Entwicklung</p>	<p><b>objektive Dimension</b></p> <p>bessere Fähigkeiten und Chancen (Arbeitsmarkt, Vergütung)</p>
<p><b>kulturelle Dimension</b></p> <p>gute Unternehmenskultur und Zusammenarbeit à zufriedene Mitarbeitende</p>	<p><b>sozial-instrumentelle Dimension</b></p> <p>gute Unternehmensleistung (finanziell, Produkte) à zufriedene Kunden, Lieferanten und Eigentümer</p>

Günter Lenz, Lenz Consulting  
2005