

Stefan Götz

Change Leader inside

Für Menschen, die eine neue Wirtschaftskultur leben

Inspirationen durch Integrales Bewusstsein
in Leadership, Kultur, Strategie und Kommunikation
für Potenziale in Top-Unternehmen im 21. Jahrhundert

Dieses Buch ist kein Buch, sondern eine Bewegung

Dieses Buch hat Sie gefunden, weil Sie einen neuen Weg in der Gesellschaft und Wirtschaft beschreiten wollen? Gut! Die Welt braucht etwas wirklich Neues, Innovation, ein echtes Novum! Die Welt braucht Menschen wie Sie, die sich selbst reflektieren und eine über sich selbst hinausgehende Begeisterung und Fürsorge für alles Leben in sich tragen. Sie gestalten den Wandel mit.

Das Wissen dazu, das wir in uns tragen, ist dabei nie Wissen, das uns gehört, sondern Wissen für alle, das zum Wandel beiträgt, indem es geteilt wird. Ganz in diesem Bewusstsein sehe ich meinen Beitrag und das Anliegen dieses Buches. Damit es Ihnen leicht fällt, dieses Wissen zu teilen, habe ich das Buch multimedial angelegt mit QR-Codes, Videos, Links und mit dem Change-Leader-inside-Blog verlinkt. Dort können Sie alles herunterladen und in allen Netzwerken, die Ihnen wichtig sind, teilen (im Sinne der Creative-Commons-Lizenz – Namensnennung, nicht kommerziell, keine Bearbeitung – <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>) und den Wandel mitgestalten, denn wir sind mehr, als wir glauben. Lassen Sie uns gemeinsam den Wandel gestalten: Teilen Sie Ihre Erfahrungen, Ihr Wissen und Ihre Inspirationen mit Gleichgesinnten auf dem Blog. Und machen Sie damit anderen Mut, einen neuen Weg zu gehen.

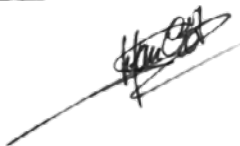
Auf <http://stefan-goetz.com/buch-change-leader-inside/> stellt Ihnen der Blog »Change Leader inside« außerdem zur Verfügung:

- Alle Youtube-Videos
- Alle Bilder und Abbildungen
- Kurzartikel



Damit das Wissen im Alltag für uns alle wirksam wird und den Wandel in die Welt tragen kann, schreiben Sie mir bitte Ihre Fragen und Inspirationen. Genau Ihre Frage kann den Unterschied machen. Die Fragen beantworte ich gebündelt auf dem Blog.

Schreiben Sie an share@changeleaderinside.com.



Inhaltsverzeichnis

Danksagung	7
Dieses Buch ist kein Buch, sondern eine Bewegung	8
Zur Einstimmung – Eine Tasse Tee	13
Mein Credo – Neue Wege gehen	14

I. KAPITEL

Bereit für den Paradigmen-Wandel der neuen Ära?	16
Eine neue Ära beginnt	16
Die Generation Y kommt, aber anders	22
Shareconomy – Benutzen statt Besitzen	29
Aufwachen aus dem Burn-out öffnet Potenziale	37
Nur Mut, wir können es besser	45

2. KAPITEL

Lust auf eine »Integrale Karte« für Organisationen der Zukunft?	52
Neurobiologische Sicht auf Unternehmen	52
Integrale Ordnung der Märkte 7.0 der Zukunft	58
Unternehmen 5.0 sind Burn-out bei Märkten 7.0	71
Integrale Karte für Organisationen 7.0	75
So entstehen Potenzialentfaltungskulturen	89
Viele Organisationen sind schon auf dem Potenzialweg	97
Integrales Potenzial-Mapping 7.0 der deutschen Wirtschaft	104

3. KAPITEL

Offen für Integrales Leadership? Die Antwort aus der Zukunft	116
Führung, Kommunikation, Kultur & Strategie 7.0	116
Berühmt werden oder Mission erfüllen	128
Wer sind Sie – ein Hühneradler?	133
Der Integrale Innere Kompass 7.0	135
Der Integrale Unternehmerische Kompass 7.0	142

4. KAPITEL

Bereit für Integrale Kompetenzen 7.0 zur Potenzialentfaltung?.....	150
Von Ressourcen-Nutzern zu Potenzial-Entfaltern	150
Bewusste Leader sind Potenzial-Entfalter.....	154
Presencing – Lassen Sie los für Potenziale aus der Zukunft.....	160
Bedingungsloses Vertrauen öffnet neue Lösungsräume.....	167
Verlieben Sie sich in Intuition, Inspiration und Innovation.....	184
Der Weg des geringsten Widerstandes.....	191

5. KAPITEL

Neugierig auf das Bewusstsein von Change Leadern?	200
Wir sind mehr, als wir glauben.....	200
Konkurrenz und Kooperation: Huberbuam (Extremkletterer)	202
1500 Jahre Führung: Dr. Notker Wolf (Benediktiner)	207
Drogeriemarktkette dm: Götz Werner (Anthroposoph)	210
Tesla: Elon Musk (Multi-Visionär, Macher, Musterbrecher)	216
Auf Augenhöhe in Brasilien: Semco ohne Manager	220
Circular Economy & Fairphone: Eine Inspiration der Natur.....	231
Gemeinwohl-Ökonomie: Die Zukunft der Nachhaltigkeit.....	240

6. KAPITEL

Wie lebe ich Integrale-Leadership-Praxis im Alltag?	248
Akzeptieren was ist, macht frei für Neues	248
Sich freuen über Kontrollverlust – Kontrollletti a. D.....	253
Sind alle Teile integriert, lebt es sich völlig ungeniert	259
Leben & Gestalten – Entspannt im Hier und Jetzt.....	262
Achtsamkeitsstrategien Integraler Change Leader	265

7. KAPITEL

Aufbruch in die neue Ära.....	270
Alles hängt mit allem zusammen	270
Starten Sie Ihre eigene Integrale Leadership-Journey.....	272
Fünf Transformationsfelder für eine neue Ära	275
Sind Sie bereit?.....	277

ANHANG

Über den Autor	280
Stefan Götz' Integraler Innerer Kompass	281
Sachregister	283
Personenregister	288
Firmenregister	292
Abbildungsverzeichnis	295
Fotoverzeichnis	297
Videoverzeichnis	298
Literaturverzeichnis	299
Quellenverzeichnis	305

Bereit für den Paradigmen-Wandel der neuen Ära?

Eine neue Ära beginnt

Direkt vor der Tür und überall in den Medien droht die Welt unterzugehen: Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Umweltkrise, Energiekrise, Nahostkrise, Sinnkrise. Trotzdem fühlt sich alles so an wie immer, oder? Alle reden von der nächsten großen Krise, doch kaum jemand bewegt sich – weil keiner so recht weiß wie? Weitermachen wie bisher? Sich darauf einstellen oder etwas ändern? In der Welt des Business verpuffen Milliarden durch ineffiziente Beratungs- und Führungsmethoden, die nicht mehr zeitgemäß sind, weil sie den eigentlichen Kern gegenwärtiger Herausforderungen nicht treffen. Dabei ist offensichtlich, dass es einen tiefer greifenden Wandel braucht, nach dem sich viele Menschen auch tatsächlich sehnen. Für einen Quantensprung der Entwicklung wird es jedoch dringend erforderlich sein, eine neue und holistische Perspektive in den Bereich der Führungen zu etablieren. Wenn es gelingt, sämtliche für das komplexe und potenziert-vernetzte, globale Zusammenwirken aller Systeme und Strukturen – also Menschen – relevanten Aspekte von Bewusstsein, Einsicht, Empathie und Spiritualität mit einzubinden, wird damit der Gesamtheit der Menschen gedient. Eine solche Ausrichtung wird sich den Fragen der Nachhaltigkeit allen Lebens ganz zur Verfügung stellen.

Dieses Buch hat Sie gefunden, weil Sie einen neuen Weg in der Gesellschaft und Wirtschaft beschreiten wollen? Gut! Die Welt braucht etwas wirklich Neues, Innovation, ein echtes Novum! Die Welt braucht Menschen wie Sie, die sich selbst reflektieren und eine über sich selbst hinausgehende Begeisterung und Fürsorge für alles Leben in sich tragen. Sie gestalten den Wandel mit. Sie sind Teil einer neuen visionären Generation selbstbewusster und wirklich verantwortungsvoller Menschen. Die Welt braucht Menschen wie Sie, die in sich die Sehnsucht tragen, eine größtmögliche Klarheit, Liebe und Kraft für sich selbst zu

- 38 Prozent der Millennials wollen nicht länger als neun Jahre denselben Job machen (vs. 30 Prozent der Non-Millennials).
- Um Karrierechancen zu besprechen, wünschen sich 96 Prozent der Millennials und 95 Prozent der Non-Millennials ein Vier-Augen-Gespräch.

Generation Y lebt den Paradigmen-Wandel

Die Generation Y selbst trägt den Paradigmen-Wandel bereits in sich. Ihr Koordinatensystem bezüglich Werte, Führung, Kultur und Kommunikation hat sich bereits verschoben, und es bewegt sich tendenziell weiter. Für diese Generation ist vieles selbstverständlich, was für manche von uns Babyboomern ein Umdenken bedeutet. Damit hat diese Generation erheblichen Einfluss auf Unternehmens- und Führungskulturen, Businessmodelle und Strategien der Zukunft.

Generation Y schwenkt vom Hyper- zum Gemeinschaftskonsum

Die us-amerikanische Trendforscherin Rachel Botsman, die mit ihrem Buch »What's Mine is Yours« – »Was meins ist, ist auch deins« – zu einer prominenten Verfechterin der Shareconomy-Idee geworden ist, macht den radikalen Paradigma-Wandel deutlich.¹⁰ So kommt eine durchschnittliche Bohrmaschine in ihrer gesamten Lebensdauer nur wenige Minuten zum Einsatz. Den Rest der Zeit bleibt das teure Gerät ungenutzt. Dabei brauchen wir nicht den Bohrer, sondern das Loch in der Wand. Was heißt das? *Benutzen statt Besitzen* ist ökonomisch sinnvoll. Aber noch wichtiger für die Wirtschaft ist, dass die neue Generation Y anders denkt, nämlich in Kriterien wie Lebensvielfalt, Freiheit und Unabhängigkeit. Es geht also nicht darum, ein Auto oder eine Bohrmaschine zu besitzen oder was auch immer. Es geht darum, mobil, frei, verantwortlich, flexibel zu sein und Vielfalt genießen zu können. Zugang zu Mobilitäts-Leistungen zu haben, die idealerweise integriert sind. Kein Auto, sondern Zugang zur Mobilität ist das Bedürfnis. Keine Bohrmaschine, sondern Zugang zu einem Loch in der Wand. Verstehen Sie den Unterschied? Für diese Generation Y ist Besitz eine Einschränkung und keine Freiheit. Status ist, wer machen kann, was er will, und nicht, wer hat, was er will.

Unternehmen 5.0 sind Burn-out bei Märkten 7.0

Viele Unternehmen operieren heute auf der Bewusstseinsstufe von Orange 5.0, dem Konkurrenzbewusstsein, und das teilweise noch mit großem finanziellen Erfolg, auch wenn Teile der Gesellschaft beispielsweise auf der Stufe der LOHAS – *Lifestyle of Health and Sustainability*, also auf der grünen 6.0-Ebene von Gleichheit und Gemeinschaft – angesiedelt sind. Junge Führungspersonen, wie z. B. die Young Global Leaders, handeln bereits mit Wertesystemen und Kompetenzen aus einem gelben 7.0- oder türkisen 8.0-Bewusstsein und verkörpern damit den Sprung zum sogenannten Second-Tier-Bewusstsein 7.0, das das Potenzial hat, globalen Herausforderungen wirksam zu antworten:

- Der globale Klimawandel schafft ungeahnte Gewinner und Verlierer mit gigantischen geopolitischen Verschiebungen und möglichen Kriegen um Wasser, wie z. B. im Himalaja.
- Tradierte Machtpositionen werden durch das offene, vernetzte Internet über Nacht ausgehebelt (Arabischer Frühling).
- Ressourcen an edlen Metallen werden immer geringer und konzentrieren sich auf wenige Länder weltweit mit neuen Machtverhältnissen (z. B. China).
- Die Schere zwischen Arm und Reich (auch innerhalb der EU) wird immer größer und produziert ein immenses Potenzial für gewaltbereiten Wandel.
- Die Komplexität der Herausforderungen nimmt immer mehr zu, vor allem weil sich fortlaufend mehr Interdependenzen ergeben.

Jetzt stellen Sie sich bitte ein oranges 5.0-Unternehmen vor, das mit seiner ganzen Kultur in dem linearen Denken und scheinbar erfolgreich feststeckt in einer Welt der globalen Herausforderungen, in einem brutalen Verdrängungswettbewerb und einer exponentiell steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und der Unvorhersagbarkeit der Zukunft. So ein Unternehmen riskiert langfristig selbst schleichend Burn-out zu gehen, weil die Konzepte, Methoden und Werkzeuge für Führung, Strategie, Kommunikation und Kultur »outdated«, nicht mehr adäquat sind. Das Leben findet schlicht auf einem anderen Spielfeld statt. Es ist so, als wollten sie mit der Technologie des 19. Jahrhunderts die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts meistern. 5.0-Unternehmen sind dann schlicht erfolglos und auf Dauer Burn-out in 7.0-Märkten. Ist es nachvollziehbar für Sie, in wel-

Integrale Karte für Organisationen 7.0

Wie funktioniert das universelle World Wide Web? Wie hängt alles mit allem zusammen? Welches Modell kann uns helfen, besser zu verstehen, wie sich evolutionäres Wachstum vollzieht und wie Unternehmen in Zukunft Antworten auf globale Herausforderungen finden? Das Herzstück unseres Bewusstseins ist unser Planet selbst. Mit seinen schier unendlichen Potenzialen ist er die Eintrittskarte in ein völlig neues Bewusstsein. All die Vielfalt, die wir auf diesem Planeten vorfinden – in Flora und Fauna, in den Flüssen, Meeren, Bergen, Wüste, in den verschiedenen Regionen, Kulturen, Völkern – all dieser Reichtum hat eine Wurzel, einen inneren Kern, eine DNA. Wenn wir Teil dieses universellen Bewusstseins werden wollen, brauchen wir auch ein integrales Verständnis davon, wie alles mit allem zusammenhängt.

Stellen Sie sich bitte einmal vor, dieses integrale Bewusstsein hätte die Form einer Kugel wie unsere Erde. Wir könnten zwar im Außen die bezaubernde Schönheit und Vielfalt erkennen, aber wir könnten die Wurzel davon nicht sehen, weil sie im Kern verborgen liegt. Wäre es interessant für Sie, diesen Kern sichtbar zu machen und zu erfahren, was die DNA Ihres Handelns ist, wie Sie sich mit dem universellen World Wide Web verbinden könnten und in Kontakt zu kommen mit dem, was Sie wirklich ausmacht? Welche Essenz in Ihnen steckt, die wie ein täglicher Kompass wäre für Ihr Wirken? Dieses integrale Bewusstsein erfordert lediglich Ihre Bereitschaft, auf eine Forschungsreise in das Innere zu gehen, quasi Bohrungen durch die Oberfläche in den Kern vorzunehmen, zu entdecken und zu erforschen, was Ihre Essenz, Ihr wirksames Potenzial ist, das sich mit allem verbinden kann: sozusagen Ihre eigene webpage.com, die mit der universellen webpage.com verbunden ist und damit Zugang hat zu einem kollektiven Wissen, das weit über Ihr individuelles Bewusstsein hinausgeht.

Ken Wilber, us-amerikanischer Autor und Forscher, befasst sich seit Jahrzehnten damit, konkurrierende Denkschulen und Wissenschaftsdisziplinen in Verbindung zu bringen und zu versöhnen, um eine ganzheitliche Vision von Gesellschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft zu erstellen (Theory of Everything)²⁹. Er hat dazu das AQAL-Modell (All Quadrants All Levels) entwickelt, das die Bewusstseinsentwicklung auf fünf Ebenen abbildet, individuell, kollektiv-gesellschaftlich und unternehmerisch. Bei der Anwendung dieses Modells im individuellen und organisationalen Kontext ist mir bewusst geworden, dass ein noch

größeres Potenzial in der Wirksamkeit liegt, wenn wir die Quadranten, von denen Ken Wilber spricht, als integrale Potenzialräume verstehen, so wie die global vernetzte Welt, in der wir leben. Ein bestimmter Effekt in einem Teil der Welt hat eine ganz konkrete Auswirkung auf einen anderen Teil der Welt und meistens sogar potenziert. Deshalb schlage ich vor, wir verwenden das Modell als eine Kugelform, die aus den vier Bereichen einer Organisation besteht: Bewusstsein, Leadership, Kultur und Strategie.

Integrales Potenzialmodell für Organisationen

Integrale Potenzialräume

BEWUSSTSEIN

- Sinn, Beitrag & Identität
- Gedanken & Gefühle
- Überzeugungen

LEADERSHIP

- Authentisches Wirken
- Potenzialräume öffnen
- Konflikte als Potenziale

KULTUR

- Gemeinsame Werte
- Gemeinsames Verständnis der Kommunikation

STRATEGIE

- Produkte & Prozesse
- Märkte & Organisationen
- Formen der Kommunikation

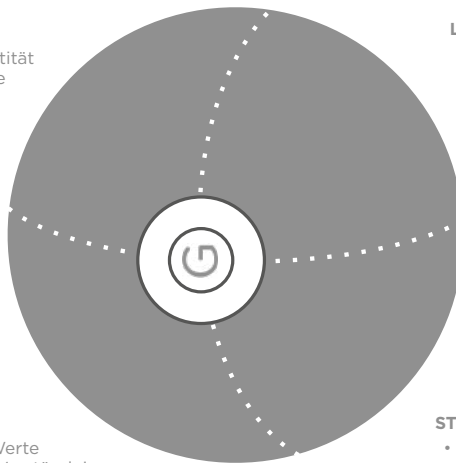


Abb. 11: Integrales Potenzialmodell (Götz 2014)

Bewusstseinssebene 6.0 – Soziales Netzwerk

»Grün« findet neue Antworten für globale Herausforderungen, denn Grün glaubt an Partnerschaft, Gleichberechtigung von Menschen und Gleichwertigkeit von Systemen und Ressourcen. Dafür kriert Grün Gemeinschaften, Netzwerke, Partnerschaften, wie z. B. die Grameen Bank, Desso, InterfaceFlors, Grameen Danone, drogeriemarkt dm, Bioland, Demeter, Naturland, Hess Natur, Greenpeace und Foodwatch, um nur einige zu nennen. Das Motiv und das Handeln dieser Organisationen ist fokussiert auf die Bedürfnisse aller Akteure, die wahrgenommen und respektiert werden. Empathische Methoden und Mediationen wie die »Gewaltfreie Kommunikation« nach Marshall Rosenberg finden vermehrt Anwendung, um Konflikte zu lösen und neue Potenziale zu entdecken.

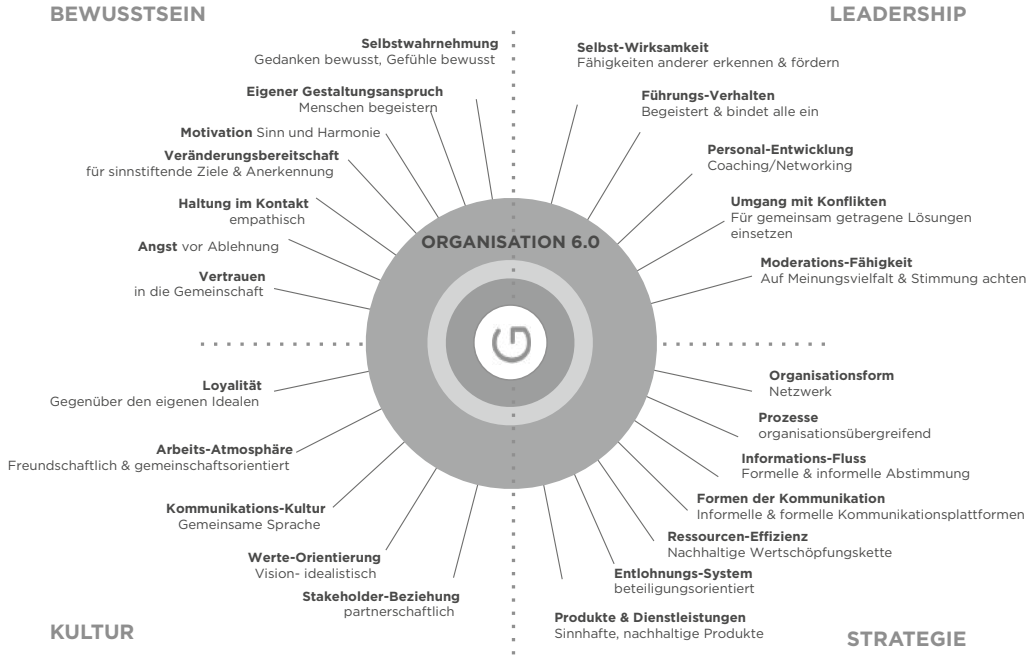


Abb. 19: Potenzialentfaltungskulturen Grün (Götz 2014)

Die große Gefahr von Grün besteht darin, im Ringen um die Bedürfnissbefriedigung aller und der Gleichberechtigung per se stecken zu bleiben oder sich in der Suche nach dem Konsens zu verlieren. Über den Prozess, in dem jeder angehört werden muss, kann die eigentliche Aufgabe verloren gehen.

Bewusstseinsstufe 7.0 – FlexFlow-Organisation

Organisationen 1.0 bis 6.0 nennen wir First-Tier-Organisationen, der Sprung nach 7.0 bedeutet dann einen Sprung auf die Ebene der Second-Tier-Organisationen, einer völlig neuen Dimension des Bewusstseins und der Wirtschaft. Individuelles und organisationales Handeln auf dieser Ebene wird weniger von der Begrenztheit des Ego und der Unbewusstheit von den dahinterliegenden Gefühlen gesteuert. Vielmehr sind wir hier in der Lage, ein viel größeres Potenzialfeld wahrzunehmen und uns damit zu verbinden, quasi eine Art Potenzial-Wiki.

»Grüne« Leader bewegen sich noch in einem Entweder-oder-Denken, während »gelbe« Leader scheinbare Widersprüche auf einer höheren Ebene in eine größere Lösung integrieren können, weil sie das ganze, also das darüber sich aufspannende Bild sehen können und sehen wollen. »FlexFlow«-Organisationen sind prozessorientiert und entwickeln eine Intelligenz jenseits der rationalen, emotionalen und Beziehungskompetenz. Sie entwickeln ein inneres Bewusstsein für ihre Aufgabe, ihren Beitrag für das große Ganze und Lösungen, die dem Menschen, dem Planeten und dem Profit gleichermaßen dienen. Change Leader, wie ich sie nenne, haben eine Fähigkeit, das große Ganze wahrzunehmen und in einer übergeordneten Präsenz zu sein. Und diese Präsenz folgt einem Prozess, den die Sozialforscher und Management-Vordenker Peter Senge, Otto Scharmer, Betty Sue Flowers and Joseph Jaworski als »Presencing« beschreiben. (Im Kapitel 4 auf Seite 160 beschreibe ich diesen Prozess ausführlich.) Kommunikation auf dieser Stufe geht über den inhaltlichen Dialog des einzelnen hinaus, der stellvertretend für das Potenzial steht, das in der Situation und in der Organisation liegt, da wir jetzt nicht mehr am Ego des einzelnen kleben, sondern davon frei sind. Besonders interessant finde ich Organisationen wie Semco von Ricardo Semler in Brasilien, Tesla Motors von Elon Musk, die »Young Global Leaders«, eine junge Gruppe von Change Leadern innerhalb des World Economic Forum in Davos,

Offen für Integrales Leadership? Die Antwort aus der Zukunft

Führung, Kommunikation, Kultur & Strategie 7.0

Führung 7.0

Führung versteht sich im Second-Tier-Bewusstsein 7.0 weder als demokratisch, charismatisch oder direktiv noch als autoritär. Die Essenz der neuen Führung ist potenzialentfaltend. Was heißt das? Das machen wir doch heute schon, oder? Ja, stimmt, es gibt Unternehmen, die nicht nur Ressourcen von ihren Mitarbeitern abrufen – also das, was schon da ist – sondern die darüber hinaus das Potenzial entfalten, das sie bereits wahrnehmen können.

Was ist also daran neu? Neu ist, dass wir aufhören, dem Mitarbeiter weitere Kompetenzen zu vermitteln in dem Denken, dass er oder sie den Job ansonsten auf der höheren Führungsebene nicht machen kann. Vielmehr geht es darum, dass wir einen Raum, ein Bewusstsein ermöglichen, in dem sich das schlummernde Potenzial des Mitarbeiters entfalten kann. Das ist quasi Tun durch Nicht-Tun, indem ich dem anderen meine Meinung oder Sicht darüber, was sein Potenzial zu sein hat, nicht aufdränge. Diese Art der aktiven Unterlassung ermöglicht dem Mitarbeiter, sein höchstmögliches Potenzial an der Stelle einzusetzen, wo es am besten wirken kann für das Wohl des Unternehmens und der Gesellschaft. Er darf mich also beeindrucken, als dass ich ihn bevormunde.

Jetzt sehe ich schon manche Chefs die Stirn runzeln, denn für sie ging es bisher doch darum, ein Team zu haben, dass ihre Umsatz-, Ergebnis- oder Kostenziele erreicht. Und wenn eben genau diese Chefs jetzt Potenziale der Mitarbeiter entfalten sollen, dann torpedieren diese Potenziale möglicherweise ihre Ziele und der Mitarbeiter geht obendrein noch in eine andere Abteilung oder verlässt sogar das Unternehmen, um dorthin zu gehen, wo er besser wirken kann. Schöne neue Welt? Ja und nein, denn erstens gilt diese Potenzialentfaltung wechselseitig und zweitens profitiert jeder von dem höchstmöglichen Potenzial. Thomas Peters,

Der Integrale Innere Kompass 7.0



Abb. 27: Der Integrale Innere Kompass (vgl. auch Dilts 2013, S.88)

Der Integrale Innere Kompass³⁷ schenkt uns Orientierung für unser Leben, wenn wir uns auf uns selbst einlassen, uns selbst erforschen und unser Leben mit den erfreulichen und schwierigen Erfahrungen selbst »lesen« und »deuten« lernen. Wenn wir das, was wir lesen und in uns erkennen, auch fühlen und erfahren, dann öffnen wir uns auch für ein Bewusstsein über die Möglichkeiten unserer authentischen Wirksamkeit in der Welt. Verhalten wir uns auch kongruent zu unserem Integralen Inneren Kompass, dann öffnen sich Potenzialräume mit einer erheblichen Manifestationskraft.

Was sind also die richtungsweisenden Ebenen des Kompasses? Und durch welche Fragen können wir einen Zugang zu ihnen bekommen? Bevor wir genauer einsteigen, möchte ich betonen, dass wir uns jetzt einer der komplexeren Fragen des Lebens widmen und ich möchte nicht den Eindruck erwecken, wir könnten dieses Instrument nebensächlich abhandeln. Es ist eine »Landkarte«, mithilfe derer wir uns in einer komplexen Materie zurechtfinden. Wichtig ist, dass die Landkarte nie das Territorium ist, das sie kartografiert. Also, sind Sie bereit?

Bewusste Leader sind Potenzial-Entfalter

Warum sind manche Manager Ressourcen-Verschwender
und einige Leader Potenzial-Entfalter?

Ich denke, wir sind uns einig, dass in Deutschland nicht vom Kopieren gelebt wird, sondern vom Innovieren. Das Sprichwort sagt »Not macht erfinderisch«, es sagt aber nicht, dass Innovieren mit Druck geht, mit einem »Seien Sie doch mal erfinderisch!« Ressourcen, also die bekannten Fähigkeiten in Mitarbeitern und uns selbst, können helfen. Aber wenn wir bei Ressourcen stehen bleiben, verschenken wir die latenten Potenziale aller. Wir brauchen mehr als Brainstorming und raffiniert durchdachte Neuentwicklungs-Prozesse, die hervorragend organisiert sind. Es braucht den Mut, hinter die Kulissen zu sehen, hinter das Gewöhnliche.

Innovieren ist nicht der Relaunch vom Rumspinnen der 90er, als Mitarbeiter im stressfreien Raum, abgeschottet vom Rest des Teams, völlig frei und ungezwungen verrückte Ideen produzieren durften. Innovieren ist zuerst einmal *Inspiration* und *Intuition*. Während Inspiration etwas ist, was wir in einer tiefen Einlassung auf die Gegenwärtigkeit an Unvorhersehbarem finden, bedeutet Intuition das, was spontan der Intelligenz unserer inneren Balance entspringt, um auf komplexe Situationen schnelle und stimmige Antworten zu finden, ohne viel zu denken, zu überlegen oder abzuwägen. Könnten genau das die *zwei Kompetenzen* sein, die in der Zukunft sinnvolle und nutzbringende Innovationen am Markt einführen? Innovationen – sowohl am Produkt, am Prozess und im Businessmodell?

Während wir oft den Eindruck gewinnen, dass unsere Konzernlenker und Manager abgehoben vom Rest der Welt der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten leben, ist das Bodenständige an allem verloren gegangen, sozusagen gerade nicht »en vogue«. Doch was sind die Herausforderungen der Gegenwart? Wir brauchen kein neues Marketing, wir brauchen wieder die Bereitschaft, uns mit dem Boden zu verbinden, mit den Sorgen, Bedürfnissen und Nöten der Menschen im Alltag. »Wir müssen nicht in jedem Menschen einen Kunden sehen, sondern in jedem Kunden einen Menschen«³⁸, verriet der Marketingpapst Philip Kotler schon vor einigen Jahren.

Presencing – Lassen Sie los für Potenziale aus der Zukunft

»U-Theorie/Presencing« von Peter Senge und Otto Scharmer ist ein hervorragender Ansatz zum Öffnen des Potenzialraumes. *Presencing* ist abgeleitet aus dem Englischen: Presence – Gegenwart und Sense – spüren.⁴² Peter Senge ist ein renommierter Management-Vordenker aus den USA, Begründer und Bestseller-Autor u. a. von »Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation«⁴³, der sich zusammen mit seinen Kollegen C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski und Betty Sue Flowers über Jahre hinweg intensiv der Frage widmete, wie sich soziale Wirklichkeit entfaltet.⁴⁴ In über 150 Experteninterviews mit namhaften Vertretern aus allen Disziplinen, darunter auch dem Nobelpreisträger für Physik, David Bohm, haben sie ein Modell entwickelt mit dem Namen *Theorie U*.

Das Potenzial der Theorie U liegt in der Möglichkeit, tief greifende Veränderung zu vollziehen. Die Grundfrage ist dabei, aus welchem *Impuls* heraus handeln wir? Das wiederum richtet sich danach, aus welcher Perspektive wir auf uns, auf die anderen und auf die Welt schauen. Sehen wir das, was wir erwarten zu sehen? Oder sehen wir das, was wirklich ist? Im ersten Fall sind unsere Möglichkeiten begrenzt auf das, was wir kennen, und wir kreieren immer wieder Situationen und Lösungen, die dem entsprechen, was wir bisher auf der Ebene des Verstandes, des Fühlens und des Willens wahrnehmen konnten. Das ist weder gut noch schlecht. Es ist der Stand unseres Bewusstseins.

Lassen Sie uns gemeinsam eine praktische Übung machen. Nehmen Sie sich bitte einen Stift und ein Blatt Papier und antworten spontan auf folgende Fragen:

- Was denken Sie ist Ihre Aufgabe im Leben, Ihr Platz, durch den Sie einen Beitrag in der Welt leisten?

Bevor Sie jetzt die nächste Frage beantworten, nehmen Sie sich bitte ein bis zwei Minuten Zeit und folgen einfach den aufkommenden Impulsen, nehmen die auf, die bei Ihnen auf Resonanz stoßen und lassen die anderen geruhsam vorbeiziehen, wie Wolken am Himmel.

Tesla: Elon Musk (Multi-Visionär, Macher, Musterbrecher)

»Wenn Musk, wie inzwischen üblich, seine Projekte twittert und bespricht, sorgt dies schon seit Längerem bei Fachleuten für Staunen, bei Laien für Verwunderung und bei Anlegern für Begeisterung.«⁵⁶

Die »Zeit« hat ihn einmal als »Musk, das Genie« bezeichnet. Es war spöttisch gemeint. Aber möglicherweise ist er tatsächlich eins.⁵⁷

»Und doch wirkt Elon Musk auf den ersten Blick etwas scheu, unsicher und zurückhaltend, geradezu bescheiden gegenüber seinem Publikum, wenn er über seine Visionen erzählt. Ähnlich wie Sir Richard Branson, britischer Multimilliardär und Eigentümer des Virgin-Imperiums (Virgin Records, Virgin Store, Virgin Atlantic – Express & Blue Airlines, Virgin Atlantic Challenger II, Virgin SpaceShipTwo, Virgin Racing, Virgin Oceanic, Virgin Trains, Virgin Fuel, ...), liebt er es, bestehende Paradigmen in Frage zu stellen. Aber anders als andere sucht er sich dafür nicht medienwirksame Auftritte für seine David-gegen-Goliath-Unterfangen. Er pflegt den schlichten, zurückhaltenden Auftritt. Und was ihn noch unterscheidet: Er setzt sein Wissen und Können alleine für Visionen ein, die die Kernfragen des Planeten des 21. Jahrhunderts lösen sollen.

Das Erzeugen und Verwenden erneuerbarer Energien und das Leben nach der Erde. Seine bisherigen Unternehmungen haben ganze Branchen aufgemischt, das Kapital dazu hat er aus dem Verkauf von PayPal an eBay 2002 gewonnen. Er hat die Energie-Versorgung demokratisiert (SolarCity), Mobilität elektrisiert (Tesla), Marsflüge ökonomisiert (SpaceX) und Transportzeit reduziert (Hyperloop). Seine visionäre Kraft bezieht er aus dem Bedürfnis nach Anerkennung und damit dem Ego. ›Groß auf Pappe aufgezogen hängen an den Wänden die Titelseiten der Magazine Wired und Inc. und eine lange Fotostrecke aus Vanity Fair. Das Motiv ist immer das gleiche: Elon Musk, das Genie.«⁵⁸

YouTube #9: Elon Musk, *The Future of Energy and Transport*



Weltweit 25 Trilliarden Dollar Potenzial für Circular Economy

Wir sprechen aber vor allen Dingen von neuen unternehmerischen Potenzialen in dem Prinzip der Circular Economy. Ellen MacArthur hat 2010 die »Ellen MacArthur Foundation: Rethink the Future« gegründet, deren einziges Ziel es ist, dieses Prinzip zu erforschen und Wege zu finden, wie es praktischen Eingang in die weltweite Wirtschaft und Gesellschaft findet. Sie hat sehr prominente Unterstützer gefunden für das Projekt. So gehören Cisco, British Telecom, B&Q, National Grid und Renault zu den Gründungspartnern. Gemeinsam mit McKinsey wurde das globale unternehmerische Potenzial der Circular Economy auf 25 Trilliarden Dollar geschätzt. (McKinsey 2013)

Worin besteht das unternehmerische Potenzial?

Wo findet es heute bereits eine Entsprechung in unserer gesellschaftlichen Entwicklung? Erinnern Sie sich an den Paradigmen-Wandel zu Beginn des Buches, besonders den neuen Wertekanon der Generation Y und Shareconomy? Zum Ende hin schließt sich hier der Kreis, denn die Circular Economy ist wie gemacht für die Generation Y. »Benutzen satt Besitzen« ist das neue Credo und Maßstab für das unternehmerische Handeln im 21. Jahrhundert. Verstehen Sie jetzt die Tragweite? Das Ausmaß des Wandels und die Bedeutung der Lösung? Wie beschrieb einst Gerhard Schröder den »Schmetterlingseffekt« 2004 bei einer seiner diplomatisch schwierigen Verhandlungen über die neue EU-Verfassung: »Alles hängt mit allem zusammen.«⁶⁸ Doch heute sollten wir nicht die negativen Folgen des Effektes beschwören, den eine Krise auf einem Kontinent, Land oder in einem Bereich auf die nächste Krise anderswo ausübt, sondern wir sollten den Effekt positiv nutzen für einen Dominoeffekt der Potenzialentfaltung.

Die Generation Y und ihr Wertekanon könnte uns dabei sehr behilflich sein, wenn wir uns darauf einlassen, denn diese Generation braucht kein Auto, sondern Mobilität, keine Waschmaschine, sondern 3000 Wäschen, keinen Bohrer, sondern Löcher in der Wand für Bilder, keine Bank, sondern eine Möglichkeit zu bezahlen. Ahnen Sie die Zusammenhänge? Wir machen ein Upgrade unseres Businessmodells von Produzenten zur Dienstleistungsindustrie. Nicht der Besitz ist entscheidend, sondern der Zugang zu etwas. Das ist das stärkste Argument für die Circular Economy.

Sich freuen über Kontrollverlust – Kontrollletti a. D.

Wie ich das Leben neu lernen durfte

Damit meine ich nicht das, was wir alle kennen, wenn wir uns beim Skifahren den Fuß brechen, wir wieder laufen oder nach einem Schlaganfall wieder sprechen lernen müssen. Also Fähigkeiten und Verhalten, die wir schon einmal beherrscht haben und dann wieder zurückgewinnen müssen. Was ich meine, ist etwas anderes. Während meiner Krankheit bin ich durch einen inneren Sterbe- und Geburtsprozess gegangen. Viele alte Muster, Glaubenssätze, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Verstrickungen hatte ich hinter mir gelassen, genauer gesagt, habe ich zuerst all diese begrenzenden, krankmachenden Muster akzeptiert und mit ihnen Frieden geschlossen, um mich dann im nächsten Schritt für das zu öffnen, was stimmiger für mich ist, für den Menschen, den Kern, die Essenz hinter dem Panzer Stefan Götz. Auf gewisse Art ist das auch ein Wiederentdecken, aber eben nicht auf der Oberfläche, sondern tiefer darunter.

Für die meisten von uns laufen diese Prozesse ausschließlich unbewusst ab, sodass wir sie uns nur durch einen »Geburtsprozess« – ein treffenderes und positives Wort für Krise – bewusst machen können. Und genau dafür braucht es sehr viel Mut und Vertrauen. Fragen Sie einfach mal Ihre Frau oder Ihre beste Freundin, wie das mit dem Mut und Vertrauen bei der Geburt war, dann verstehen Sie, was ich damit meine. Was mit mir passiert ist, war sozusagen ein Teil meiner Bewusstseins-Reise, die ich mit meiner Krankheit unbewusst angetreten bin. Es stand für diese Reise die Frage aus: *Wer bin ich?* Klingt einfach und ist doch so schwierig. Nachdem ich auf die Knie gezwungen war und völlig die Kontrolle über mich und mein Leben verloren hatte, ist eine Art Lawine über mein Leben, mein Gedankenhaus hereingebrochen und hat nicht einen Stein auf dem anderen gelassen. Nicht einmal der Grundriss, geschweige denn der alte Bauplan, war zurückgeblieben. Und ein Teil meiner Panik bestand darin, genau diese Verwandlung zu verhindern und mich an mein altes Leben zu klammern. Zumindest wusste ich, dass es teilweise auch hinfällig war, aber jetzt etwas völlig Neues zu erwarten, ohne zu wissen, was geschehen würde, das hat mir am Anfang große Angst gemacht. Wahrscheinlich ist das normal für die meisten von uns, wenn etwas völlig Neues bevorsteht, oder?

Achtsamkeitsstrategien Integraler Change Leader

Der Schlüssel: Integraler Achtsamkeits-Kompass

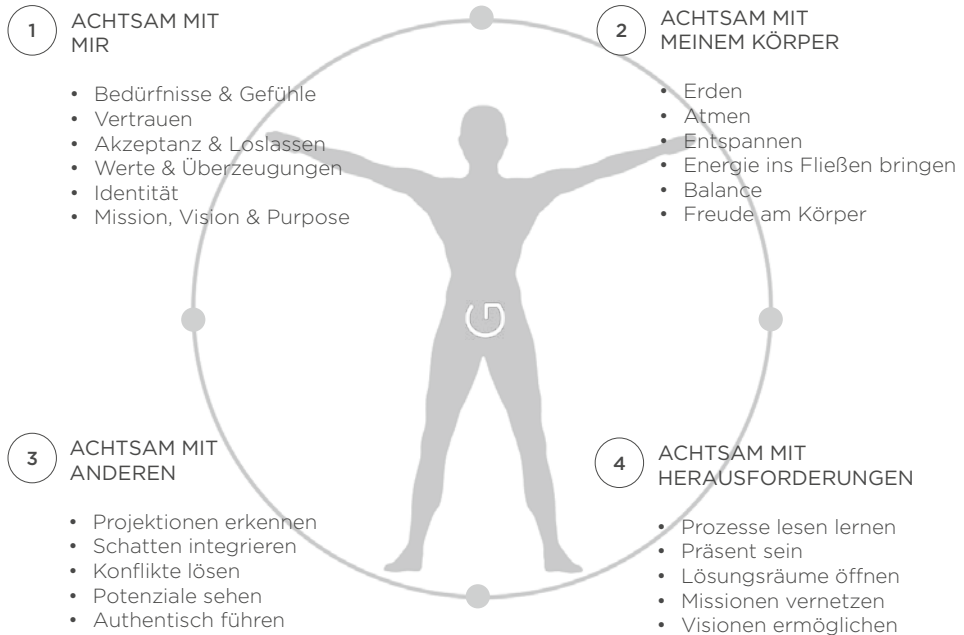


Abb. 35: Integraler Achtsamkeits-Kompass IAK (Götz 2014)

Achtsamkeit mit sich, dem Körper, den anderen und den Herausforderungen eröffnet einen neuen Lösungsraum im Alltag, individuell und organisational. Alles, was es braucht, ist Vertrauen und Bewusstsein für ein Leben im Moment. Klingt das zu fremd? Vielleicht. Meine Erfahrung zeigt, dass, wenn wir uns einlassen auf das, was gerade passiert, ein selbstbestimmtes Leben ohne »Hamsterrad« möglich ist – und ein unternehmerisches Arbeiten, das geprägt ist von Leichtigkeit, der Entfaltung eigener Potenziale und der Potenziale des Umfelds.

Starten Sie Ihre eigene Integrale Leadership-Journey

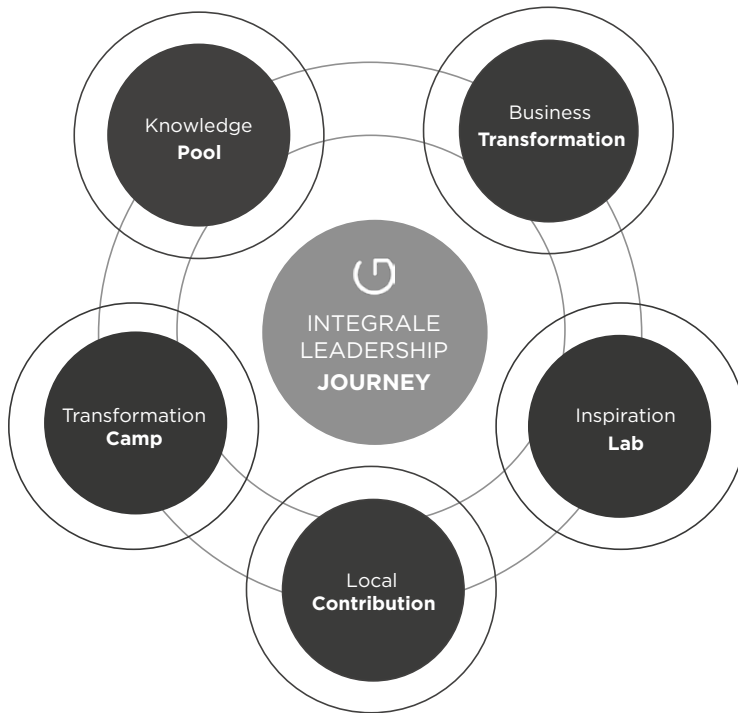


Abb. 37: Integrale Leadership-Journey (Götz 2014)

Die Integrale Leadership-Journey ist eine offene, vernetzte Entwicklungsplattform für eine neue Generation von verantwortungsbewussten Menschen. Ich nenne sie gerne *Change Leader*, Menschen wie Sie und ich, weil sie sich unabhängig von ihrer Position in Wirtschaft oder Gesellschaft leidenschaftlich dafür einsetzen, diesen Planeten zu einem nachhaltigeren System zu transformieren und ihrem Leben und ihren Unternehmen dafür eine neue Ausrichtung zu geben. Denken und fühlen Sie sich bitte in diese Change Leader hinein:

Wie schaffen Sie es, nachhaltig und aus Ihrer Essenz heraus wirksam zu sein, um diesen Wandel mitzugestalten? Jeder von Ihnen, der ein Seminar, eine Seminar-