

ELISABETH GORES-PIEPER,
IRENE KERNTHALER-MOSER (HRSG.)

FÜHREN INTERAKTIV

TZI-PRAXIS IN DER WIRTSCHAFT

Ein Reader der Fachgruppe Wirtschaft
im Ruth-Cohn-Institut



ruth cohn institute for
TCI international
fachgruppe wirtschaft

the art of leading

WAHRNEHMEN UND DENKEN, VOM GROSSEN GANZEN HER

Ein Interview mit Ivo Callens
über sein Konzept Generative Leadership

PAUL DE BLOT¹

ÜBERSETZUNG: WALTRAUD HEITZER-GORES

Das Centre for Generative Leadership ist seit 1998 als Wissens- und Expertisezentrum auf dem Gebiet der Führungsentwicklung tätig. Das im niederländischen Utrecht ansässige Zentrum initiiert, unterstützt und begleitet tiefgreifende Veränderungs- und Transformationsprozesse in Betrieben und Organisationen in turbulenten Zeiten. Daneben organisiert das Zentrum zweijährige Masterlehrgänge, sowie offene und betriebsinterne Leadership Development – Programme.

Sie haben vor zwölf Jahren das Centre for Generative Leadership gegründet. Was meinen Sie genau mit „generativ“?²

Unsere Welt kommt überall und auf die unterschiedlichsten Arten an ihre Grenzen. Jeder Unterneh-

mensführer, jeder Vorstand, überhaupt jeder Mensch mit Führungsverantwortung, dem ich begegne, bestätigt mir, dass wir an einem Punkt angelangt sind, an dem es darum geht, neue Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie wir die Dinge anders machen können, weil die bisherigen Managementmethoden nicht mehr funktionieren. Die Zeit holt unser altes Denken jetzt blitzschnell ein. Unsere Welt, unsere Erde schreit nach Transformation und Erneuerung. Der Begriff „Generativ“ bezieht sich auf diesen Schrei unserer heutigen Zeit nach dauerhaften, nachhaltigen Antworten auf all das, was sich hier und jetzt in einem atemberau-

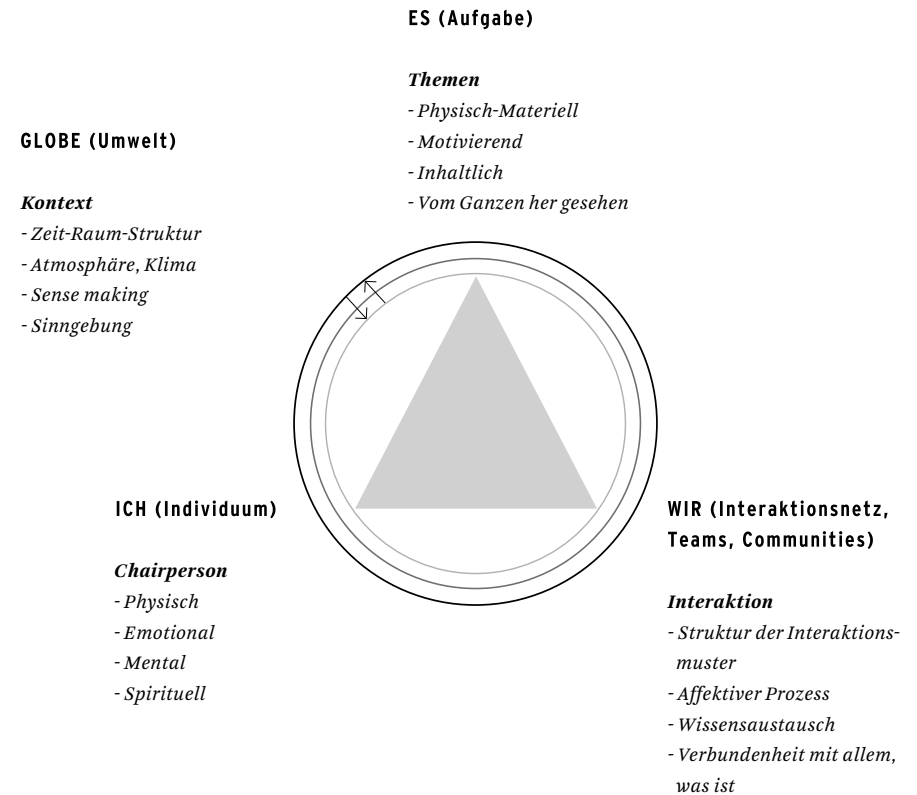
benden Tempo entfaltet. Wir leben in einer fantastischen Zeit, in der viele Fragen gleichzeitig aufkommen und vieles für uns sichtbar wird. Ich möchte hier auf David Bohms „Unfolding“ – Theorie verweisen, die seiner ganzheitlichen Weltansicht, seiner Perspektive auf „Wholeness“, entstammt. In jedem einzelnen Teil – und auch wir sind nichts anderes als trillionstel Teile des Kosmos – ist das Gesamte („eingefaltet“) enthalten. Alles, was ist, ist in jedem von uns vorhanden und damit potentiell präsent (the infinite potential). Es ist „zusammengefaltet“ vorhanden, es kann und es möchte sich entfalten. Dieser Entfaltungsprozess ist ein transformativer Prozess, der gestaltet werden kann. Generative Leadership heißt, mich – und andere – so zur Entfaltung kommen zu lassen, dass Antworten auf die Frage, was ich hier und jetzt wahrnehme, aus einem inneren Wissen heraus generiert werden. Diese Transformationsprozesse zu verwirklichen, ist generativ.

Nun gibt es ja bereits Bücher über Management und Führungsarbeit wie Sand am Meer. Würden Sie sagen, dass Sie mit Ihrer Herangehensweise etwas Neues erarbeitet haben? Wie sind Sie darauf gekommen? Welche Einflüsse von außen haben dazu beigetragen?

Einflüsse von außen gab es bei mir viele, insbesondere solche, bei denen Gegensätze eine wichtige Rolle spielen. Schauen Sie sich beispielsweise meinen belgischen Familienhintergrund an. Meine anpackende, warmherzige Mutter, die das Leben auf südländische

Art genießen konnte, sie hatte eine jüdisch-Antwerpener Affinität zu einer sehr ursprünglichen Art zu denken: Was ist wirklich wertvoll oder was bedeutet Geld wirklich? Ihr stand mein unermüdlich arbeitender Vater, der so gar nicht genießen oder im Hier und Jetzt sein konnte, mit seinem erfinderisch-technischen, zutiefst lösungsorientierten Denken gegenüber. Ich selbst habe studiert und Soziologie mit Psychotherapie verknüpft. Vom Süden kommend bin ich in die Niederlande umgezogen, wo ich inzwischen seit 38 Jahren mit Freude lebe und arbeite. Auf diesem Weg wurde ich mir des nordeuropäischen Machbarkeitsdenkens mit dem erhobenen moralischen Zeigefinger bewusst. Die gesellschaftlichen Umwälzungen in den Sechziger und Siebziger Jahren haben bei mir ein Bewusstsein für Transformationsprozesse entstehen lassen, die ich damals am eigenen Leib spüren konnte, als ich unter Einsatzkräfte der Bereitschaftspolizei geraten war. Ich schnupperte an Goethe und Hegels Dialektik und verknüpfte für mich Habermas' kritische Theorie mit dem humanistischen und ganzheitlichen Denken, wie es beispielsweise in der Gestalttherapie von Perls zu finden ist. Und ich traf meine Lehrmeisterin Ruth Cohn und erlebte ihre tiefe Achtung und Ehrfurcht vor allem Lebendigen und dem inneren Wissen, dem Inneren Jenseits.

GENERATIVE LEADERSHIP: DIE SYSTEMDYNAMIK ICH-WIR-ES-GLOBE AUF DER PHYSISCHEN, EMOTIONALEN, MENTALEN UND SPIRITUELLEN EBENE



Ich bin sehr dankbar für alles, was nicht unmittelbar auf meinem eigenen Mist gewachsen ist: Es hat sich entfaltet und ich habe mich dabei selbst geleitet, so wie ich das noch immer, jeden Tag tue, mit allen Schwächen und Unzulänglichkeiten, die dazu gehören. Ich habe erkannt, dass es dabei immer um die Leitung der eigenen Person geht. Ich stehe in Verbindung mit sehr vielen Menschen, denen

bewusst ist, dass jeder Einzelne einen persönlichen Auftrag zur Selbstleitung hat, oder anders gesagt eine Zielsetzung (Purpose), eine Bestimmung, eine Berufung. Das All ist in jedem von uns vorhanden, das ist die Quelle (Source), aus der sich unser Handeln speist, wenn wir unserem persönlichen Leitungsauftrag wirklich nachkommen. Das ist die spirituelle Ebene, die im Bewusstsein einer

breiten Gesellschaft angekommen ist. Unsere Zeit hat in wenigen Jahrzehnten viel Beeindruckendes hervorgebracht. In den Niederlanden kennen wir die Stimmen von Ökonomen und Unternehmern wie Herman Wijffels oder dem inzwischen verstorbenen Eckard Wintzen, wir wissen um Einrichtungen wie die „School voor Zijnsoriëntatie“ von Hans Knibbe und wir kennen Initiativen wie die „European Leadership Platform“ von Twan van de Kerkhof oder die von Sander Tidemans gegründete „Global Leadership Academy“. Außerhalb der Niederlande sind Joseph Jaworskis Einsichten zum „U-Prozess“ und dem, was er „Source“ nennt, sowie Otto Scharmers Arbeiten zur Theorie U zu nennen.

Was meine persönliche Bestimmung (Purpose) angeht, so hoffe ich, dass ich dazu beitragen kann, dass sich diejenigen Menschen mit Führungsverantwortung, die sich für Erneuerung stark machen, immer mehr miteinander verbinden. Am Centre for Generative Leadership beendet im November nach einer intensiven, zweijährigen Ausbildung eine weitere Gruppe den Masterlehrgang „Transformativer Leitungs-Kompass“. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind fest in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen eingebunden und verankert. Das Ursprüngliche, das sie in diesem Lehrgang erleben konnten, ist die verbindende Kraft des integralen Leitungs-Konzepts. Damit meine ich, dass wertvolle, aber häufig fragmentierte, unabhängig von einander bestehende Konzepte im

„Generative-Leadership-Kompass“ integriert sind oder – und das ist wesentlicher – jederzeit integriert werden können. Generative Leadership ist ein offenes Leitungs-Konzept. Vorhandenes miteinander verbinden und integrieren und gleichzeitig Raum für weitere neue Verbindungen und Integrationsvorgänge schaffen – das habe ich von Ruth Cohn gelernt. Für mich ist Generative Leadership die Transformation der brillanten Erfindung(en) Ruth Cohns aus den Sechziger und Siebziger Jahren, nämlich ihr System des living learning und die themenzentrierte Interaktion.

DREI TEILNEHMER EINES LIZENZWORKSHOP VON IVO CALLENS ARBEITEN AN DER DYNAMIC BALANCED LEADERSHIP SCORECARD®



Im Konzept der Generative Leadership sind die vier grundlegenden Führungsqualitäten Cohns – die Leitung der eigenen Person (ICH), das Generieren von Kontext (GLOBE), das ergebnisorientierte Fokussieren (ES) und das Generieren qualitätvoller Interaktionen (WIR) – systemisch auf vier Ebenen miteinander verbunden, nämlich auf der physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Ebene. Daraus ergibt sich ein Grundplan von sechzehn „allgemein gültigen Kernqualifikationen in Bezug auf die Leitungsarbeit.“ Nach innen und nach außen betrachtet sind

es 32 konkrete Qualitäten, die jeder Mensch mehr oder weniger stark ausgeprägt besitzt und die entsprechend weiter entwickelt werden können. Übertragen auf eine Funktion ergeben sich daraus Kompetenzen. Dynamisches Balancieren der Aufmerksamkeit in diesem generativen Feld von Möglichkeiten ist der Motor des integralen Leitungsdashboards. Wir lernen zu sehen und zu handeln – das heißt wahrzunehmen und wahr zu machen – und dabei aus dem Ganzen zu schöpfen. Damit komme ich schließlich zur Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® (DBLS®).

Sie ist ein Instrument, welches besprechbar macht – sowohl individuell als auch kollektiv in der Zusammenarbeit – wie wir diese 32 Qualitäten wahrnehmen und wahr machen oder verwirklichen können. Wenn es gelingt, durch balan-

cierende Aufmerksamkeit die vier Ebenen mit den vier Komponenten zu verbinden, entstehen generative Interaktionsprozesse, die Transformationen hervorbringen. Mit Hilfe der ScoreCard sind diese Prozesse messbar.

PRAXISBEISPIEL: TREFFEN „IMPLEMENTIERUNG VON STRATEGIEN“

Wir sind zwei Tage mit dem kombinierten Vorstand- / Managementteam eines Technologiebetriebes zusammengekommen, um die wirksame Implementierung von Strategien zu besprechen. Das erste Thema lautet: Wie sind wir jeweils an die in der Organisation kommunizierte Strategie angedockt? Wir wollen herausfinden, wie jeder Einzelne sich dazu in Beziehung bringt. Zunächst tauschen sich die fünf Mitglieder des Managementteams darüber aus, wie sie die vergangenen Monate seit der Einführung der Strategie erlebt haben. Jeder stellt seine Erfahrung und wie er/sie sich dabei selbst geleitet hat auf einem Flip-Chart bildlich dar. Vier bizarre Linien (physisch, emotional, mental, spirituell) in unterschiedlichen Farben werden für den Zeitraum Dezember bis April individuell angebracht und kommentiert. Der Tanz der Linien verläuft kreuz und quer und weckt Interesse. Nach den individuellen Beiträgen laufen wir uns im Erzählmodus warm. Jede(r) Teilnehmer(in) führt aus, wie sich ihm/ihr die Sache darstellt. Wir befragen einander und klären gemeinsam das interaktive Feld der Zusammenarbeit: Es ist der Beginn eines intensiven Prozesses für alle fünf beteiligten Personen.

Sie gehen hier davon aus, dass Menschen sich ändern. Das tun doch fast alle Menschen mit Leitungsverantwortung, die für Erneuerung stehen. Worin unterscheidet sich Ihre Herangehensweise, beispielsweise im Vergleich zur `lernenden Organisation`?

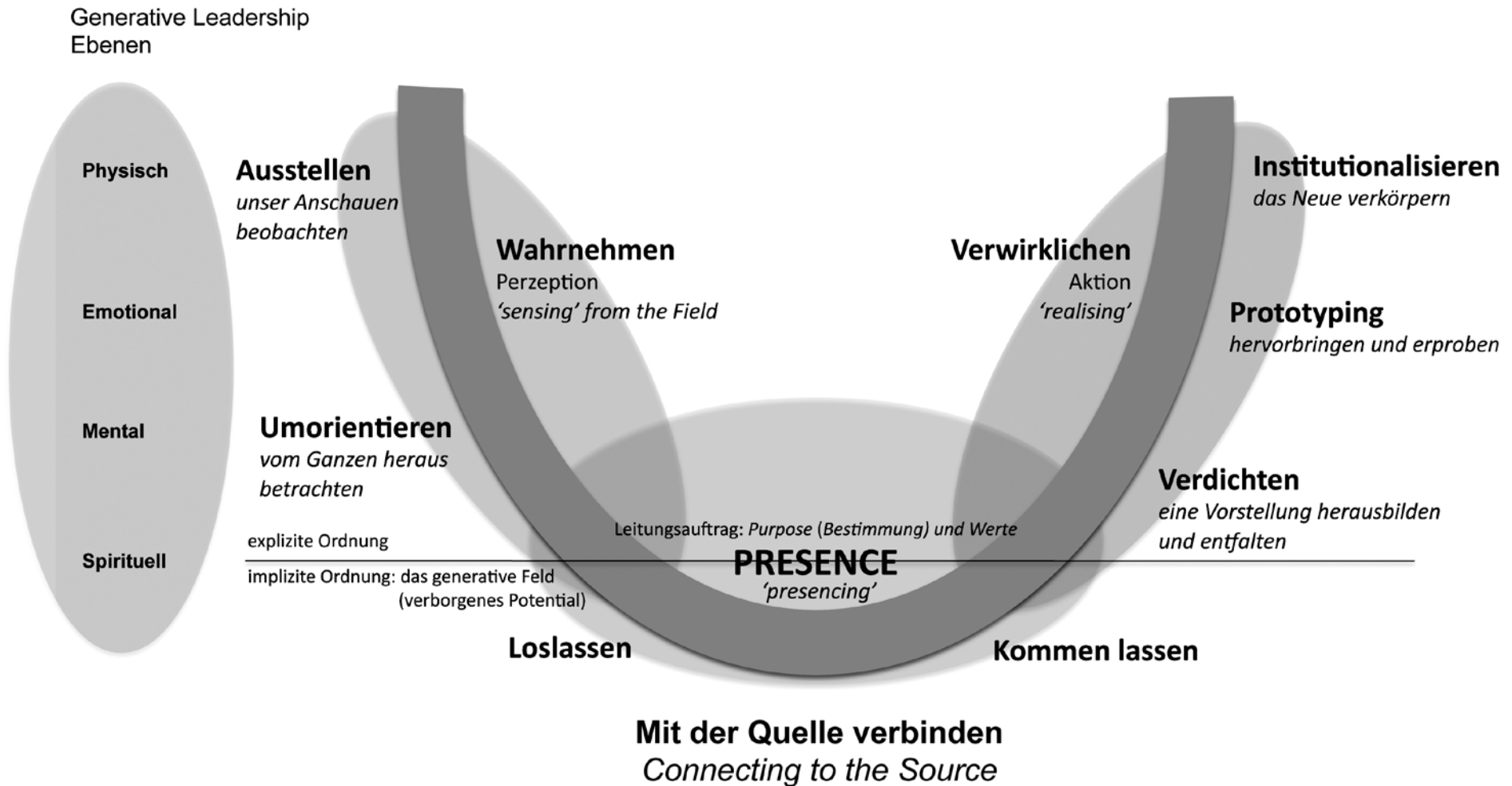
Menschen müssen nicht verändert werden. Wir sind lebende, organische Systeme, die fortwährend den Prozess des Sterbens und Geborenwerdens durchlaufen, genauso wie jede einzelne Zelle in unseren Organen das tut. Menschen verändern sich als Organismus in der Interaktion mit der lebendigen

Umgebung „von selbst“. Dasselbe tun auch Netzwerke, sogenannte Communities, zu denen Menschen sich zusammenfinden. Das ist der fortwährende Prozess des Phänomens, das wir Organisation nennen. Wir sind uns der Tatsache nicht bewusst, dass wir in unserer Vorstellung starre Bilder von uns selbst, von anderen oder von Organisationen erschaffen, obwohl es im Grunde genommen um lebende Systeme geht, die sich kontinuierlich durch wechselseitige Interaktionen von innen heraus erneuern. Diese Sichtweise entstammt den

Theorien über lebende Systeme. Ich betrachte Menschen, Organisationen und Interaktionsnetzwerke von Menschen als lebende und lernende Organismen. Die vierte Generation der Theorien über `die lernende Organisation` erscheint mir in diesem Zusammenhang eher veraltet: Lebende Systeme lernen per definitionem, um zu überleben. (Un)gewollt versuchen wir täglich zu verhindern, dass all das, was sich tiefgründig entwickeln und entfalten will, tatsächlich zum Ausdruck und zur Verwirklichung kommt. Es kostet sehr viel Energie, später das, was „eingewickelt“ geblieben ist, wieder zu entwickeln, damit das Wesentliche sich - erneuert - entfalten kann. Damit möchte ich noch einmal auf David Bohm zurückkommen. Er nennt diesen Vorgang Unfolding, als Gegensatz zum „Eingewickelt-Bleiben“ oder dem „Sich-nach-innen-Auffalten“. Was sich in jedem Einzelnen von uns – und kollektiv auf der ganzen Welt – entfalten kann, ist die Fähigkeit, einen anderen Blick auf unsere Wahrnehmung und unser Handeln zu bekommen.

Dafür müssen wir aber untersuchen wollen, zu welchem Blick, welchen Gefühlen, welchem Denken wir neigen. Lösungen entwickeln auf der Basis der vorherrschenden mentalen Modelle reproduziert die bekannten Lösungen und es reproduziert ein Mehr desselben. Das ist nicht der Weg für Innovation. So kann Erneuerung nicht erfolgen, denn ein Transformationsprozess braucht die Verbindung zum generativen Feld des unendlichen Potentials. Nachhaltige, dauerhafte

Lösungen können nur aus dieser anderen Perspektive heraus entstehen: aus dem Inneren Wissen, der inneren Quelle, mit der wir uns verbinden können.



Ist das die Art und Weise, wie Sie die Aspekte Nachhaltigkeit und Spiritualität innerhalb von Generative Leadership verstehen?

Ja, Nachhaltigkeit ohne Kontakt zu dem generativen Feld ist nicht möglich. Es ist das Feld des unendlichen Potentials, der Ort, an dem alles eins ist. Das In-Verbindungs-Sein mit diesem Feld und unserer

Inneren Quelle bezeichnen wir in der Generative Leadership als presence. Unter dieser Voraussetzung kann erkennbar werden, welchen persönlichen Leitungsauftrag wir für uns in dieser Welt (purpose) sehen, so dass wir ergebnisorientiert und mit (innerlichem) Antrieb entsprechende Prozesse anstoßen.

PRAXISBEISPIEL: ZWEITÄGIGER ARBEITSPARCOURS „LEADERSHIP ENTWICKLUNG“

Ein Managementteam im regionalen Handel ist in einem Arbeitsprojekt Leadership Entwicklung zum zweiten Mal für zwei Tage zusammengekommen, um die eigene Führungsperformance zu reflektieren und in Richtung 2015 zu transformieren. Jede/r in dieser Gruppe (von insgesamt 14 Personen) ist so weit, dass er/sie die Notwendigkeit erkannt hat, dass jeder Einzelne Kontakt zur inneren Beseelung des jeweils anderen braucht und dass sie sich gegenseitig beim Transformieren blockierender mentaler Überzeugungen helfen müssen. Wir beginnen mit der Gruppe einen zweigleisigen Prozess: Zuerst modellieren wir in Zweiergruppen Skulpturen aus Plastilin, die die heutige Situation, in der man sich jeweils befindet, darstellen und die darin schlummernden Möglichkeiten zeigen. Jeder in der Zweiergruppe ist beim Reflektieren über die Skulptur aus der Perspektive von vier Blickrichtungen jeweils der Coach des anderen. Wir erklären die einzelnen Schritte, angefangen bei den Hilfsfragen „Was will sterben?“ (Was endet in dieser Situation?) und „Was möchte sich entfalten und geboren werden?“ bis hin zur Veränderung der präsentierten Skulptur, und zwar dahingehend, dass sie anschließend stärker „dasjenige ausdrückt, was in der Zukunft ansteht“, beziehungsweise das, was der Manager erreichen möchte. Das Thema dieser Sitzung lautet: In Kontakt kommen mit dem, was ansteht.

In einer späteren Sitzung beschäftigt uns folgendes Thema: Welcher Leitungsauftrag entfaltet sich allmählich bei mir? Wir schauen uns gemeinsam sieben beeindruckende Minuten aus dem Film „Die Legende von Bagger Vance“ an. In dem Film hilft Bagger als Coach dem jungen Golfspieler Junuh das generative Feld zu sehen und durch die Verbindung, die Einswerdung mit diesem Feld zu treffsicheren Schlägen zu kommen.

In der großen Tiefe der gemeinsamen Stille nach dem Anhalten des Filmfragments geht jeder nach draußen und versucht, in der Stille der Natur Kontakt zu finden mit seinem tieferen Selbst, um ein Gespür dafür zu bekommen, was sich als möglicher persönlicher Leitungsauftrag für ihn/sie persönlich jetzt hervortut. Nach der Rückkehr leitet sich die Gruppe selbst, die einzelnen Gruppenmitglieder reagieren unter dem Eindruck der Erfahrung, die sie soeben gemacht haben, auf die Frage, was das für ihre wechselseitige Interaktion als Mitglied des Managementteams bedeutet.

Diese Phase des Prozesses ist inzwischen beendet. An ihrem Arbeitsplatz setzt die Gruppe sich nun mit der Frage auseinander, was der (persönliche) Leitungsauftrag für das Gemeinsame bedeutet, und zwar im Zusammenhang mit den Aufmerksamkeitsfeldern in der Dynamic Balanced Leadership ScoreCard®. Nun steuere nicht mehr ich und meine Kollegin den Prozess, sondern die Personalentwickler und die Manager übernehmen selber die Leitung. Wir haben auf Stand-by-Modus geschaltet und erfreuen uns an der leb-

haften Interaktion, die entsteht. Mit der inneren Quelle in Kontakt zu sein, ist ein Seinszustand (state of being). Diesen Zustand können wir auch durch Meditation oder Beten erreichen. Wir gelangen zu vollkommener Gegenwärtigkeit (presence): gleichzeitiges Loslassen und Offen-Sein für das Neue. In freundlichem Wohlwollen die Verbindung zur Natur zu suchen, hilft auch ausdrücklich dabei, sich für dasjenige, was sich entfalten möchte, zu öffnen. Und es hilft uns, das Physische, Emotionale, Mentale und Spirituelle in uns selbst zu vereinigen. Wir erleben uns selbst als vollständig und als Teil des Feldes und als Teil von allem, was lebt, wächst und stirbt. Der Unterschied zwischen dem Wahrnehmer und dem Wahrgenommenen fällt in diesem Zustand der Gegenwärtigkeit (Presence) weg: Das steht im Gegensatz zu den „einseitigen“ klassischen Auffassungen über Wissen und Kenntniserwerb. Hier geht es um eine andere Art von Wissen. Mystiker und Mönche sind uns hier voraus gegangen. Deshalb konnte Franz von Assisi mit den Vögeln reden. In diesem Zustand von Presence wird auch die Zeit anders erlebt und es kann – in den Worten von Bergson – Durée entstehen: Dauerhaftigkeit bei den sich entfaltenden Lösungsrichtungen.

Das klingt aufregend. Welche anderen inhaltlichen Kennzeichen gibt es in der Praxis von „Generative Leadership“, die dafür sorgen, dass sich die Programme, die Sie organisieren, unterscheiden?

Wir richten uns in den Programmen, in denen wir mit Leadership Entwicklung arbeiten, explizit auf das Wahrnehmen und Denken, das vom Kontakt mit dem Gesamten her inspiriert ist. In Anbetracht der massiven Klagen über Inselkultur(en) und fehlende Zusammenarbeit ist das ein maßgebliches Thema in Betrieben und Organisationen. Die (im Verborgenen bereits vorhandene) Fähigkeit, auf den vier Ebenen wahrzunehmen und umfassender anwesend zu sein, erlangen Unternehmensleitungen, Vorstände und Managementteams in Konferenzen, einzelne Mitarbeiter im Coaching. Wir sorgen dafür, dass sie empfinden und erleben, wie man seine individuellen Wahrnehmungen und Überzeugungen „ausstellen“ – d.h. beobachten und anschauen lassen – kann, damit Raum für einen

schöpferischen Erneuerungsprozess entsteht. Wir lassen sie erleben, dass sich Interaktionen um ein Thema herum aufbauen, beispielsweise: „Wir sprechen über gar nichts und ich lasse dich/Sie in Ruhe.“ Und dass man dann – umgekehrt betrachtet – themenzentriert steuern kann und das Thema kollektiv „ausstellen“ kann: „Wie sehen Sie und ich von unserem jeweiligen Standpunkt aus, was hier geschieht, welcher Appell wird hier an meine persönliche und unsere kollektive Leitung gerichtet?“

Wir benennen, wenn wir diese Antworten aufgespürt haben, lebende Themen, die hinter den Tagesordnungspunkten und -themen verborgen liegen. Beispielsweise bei der Besprechung der Quartalszahlen: „Was sagen mir diese Zahlen und was sagen sie mir nicht?“ Mit dem Benennen und Platzieren von Themen „in der Mitte der Interaktion“, entsteht zugleich ein Bewusstsein dafür, dass jeder andere, von seiner jeweiligen Perspektive aus, auch immer anders zum Thema

steht. Das stärkt die Wertschätzung für die vorhandenen Unterschiede (Diversity) und die Erkenntnis der Gleichwertigkeit jeder Teilhabe, jedes Beitrags zur gemeinsamen Fragestellung. Kollektiv „ausgestellte“ Themen in einem Team oder einer großen Gruppe zentrieren das Miteinander. Das Interaktionssystem, das dadurch entsteht, wird zu einer Community. Wenn jeder Einzelne sich selektiv und authentisch mit seinem Präsent-Sein einbringt, können in der Interaktion schöpferische Momente entstehen. Etwas in der Tiefe verschiebt sich, wenn die Beteiligten auf den vier Ebenen miteinander verbunden sind. Wenn etwas Tiefgreifendes mit einer Person geschieht, verändert sich die Interaktion und es verändert sich etwas im Wesen (in der Essenz) des gesamten (Interaktions-)Systems. Oder wie ein Vorstandsteam einer Wohnungsbaugenossenschaft es formulierte: „Wir sind jetzt deutlich aufmerksamer und anwesender und stoppen die Interaktion auch schon regelmäßig, wenn es notwendig ist. Es entsteht doch tatsächlich so etwas wie Thermik in unseren Treffen und es trifft nicht mehr zu, dass die ganze Energie einfach wegfleht. Aber wir sind noch nicht am Ziel.“ Als ich die Grundregel für Gruppen- und Führungsarbeit vorstellte, wurde diese wie eine goldene Erkenntnis aufgenommen: Sei deine eigene Leitperson (Chairperson). Mit anderen Worten: Sei dein eigener Vorsitzender, leite dich selbst. „Dabei geht es auch um den Versuch, künftig als „ich“ und nicht mehr als „wir“, „man“ oder

„es“ zu sprechen! Wirf auch keine Fragen mehr in die Mitte („Müssen wir nicht darauf Acht geben, dass...“), sondern bringe dich ein, bleibe mit dir selbst und deinem Gegenüber auf den vier Ebenen in Kontakt, im Einklang mit dem Leitungsauftrag.

Welche Art von Betrieben oder Organisationen haben Sie für Ihren Erneuerungskompass vor Augen? Wie beurteilen Sie die Ergebnisse?

Das Centre for Generative Leadership schießt nicht auf spezielle Betriebe, Organisationen oder bestimmte Gebiete. Jeder Einzelne steht angesichts unseres Zeitzusammenhangs früher oder später vor der Aufgabe, die Erneuerung zu gestalten, im persönlichen wie auch im beruflichen Bereich. Ausgangspunkt ist immer das Hier und Jetzt: Wir sammeln die lebenden Themen. Im Prozess werden wir diese tiefgründiger verstehen und als Ausdruck dessen, was jetzt „ist“, wertschätzen.

HIER EIN PAAR BEISPIELE:

„Können Sie uns helfen? Denn, man hat uns auferlegt, anders zu arbeiten.“

„Wir müssen versuchen, mit weniger Mitteln mehr umzusetzen.“

„Unsere hartnäckige/unnachgiebige Kultur muss sich ändern, sonst bekommen wir Probleme.“

„Wir befinden uns in einer Krise, können Sie uns helfen, da wieder herauszukommen?“ (Betrug zum Beispiel)

„Wir wollen mehr voneinander lernen.“

„Wir sehen uns oft, reden aber wenig miteinander.“

„Unsere Sitzungen sind immer eine zermürbende Angelegenheit.“

„Alle Terminkalender sind übertoll.“

„Wir wollen dem „Neuen Arbeiten“ auf unsere eigene Art und Weise Ausdruck geben und überlegen, wie unsere Selbstverantwortung in dieser Richtung wachsen kann.“

„Wir wollen unsere Zusammenarbeit verbessern.“

Alle diese Themen werden mit der entsprechenden, notwendigen Leitungsarbeit verknüpft, damit die sich aufdrängenden neuen Wirklichkeiten einen Ausdruck bekommen. Jeder, der die persönliche Leitung seiner eigenen Person, die Teamleitung oder die kollektive Leitung auf eine höhere Ebene bringen will, um die Transformationen und Erneuerungen zu (ge)leiten, die jetzt, in unserer Zeit, um Verwirklichung ringen, ist uns als Kunde herzlich willkommen. Inklusiv aller Widerstände und Zweifel. Die Ergebnisse sind außergewöhnlich.

Welchen Anspruch und welchen Beitrag hat die Familie als Interessensgruppe (Stakeholder) in diesem Leitungskonzept? Wie erleben Sie selbst das Familien-Engagement als Energiequelle für Ihre Leitung?

Unsere kleine Familie ist mir sehr wichtig. Noch wichtiger sind die Communities und die Netzwerke, in denen wir uns gemeinsam bewegen. Meine Lebenspartnerin Irene engagiert sich entsprechend ihrer Entwicklung in der „Zijnsoriëntatie“ (Seinsorientierung). Von David, unserem neunjährigen Sohn lerne ich aus nächster Nähe,

wie sich sein Bewusstsein sprunghaft in Interaktion mit uns, den Nachrichten aus aller Welt und den Games – sowie den Freunden, mit denen er sich verbindet, entwickelt. Sehr bedeutsam und wesentlich sind für mich meine dauerhaften, seit vielen Jahren bestehenden Freundschaften mit vielen Menschen, Frauen und Männern. Sie haben meine Entwicklung und die der Generative Leadership miterlebt, einschließlich aller diskontinuierlicher Sprünge und Brüche. Die sogenannte Faculty-Kerngruppe, die sich nach dem ersten Masterlehrgang gebildet hat, spielte bei der Entwicklung des heutigen Generative Leadership eine sehr wichtige Rolle. Ich bin sehr dankbar dafür, dass diese wunderbaren Menschen mir so kontinuierlich Rede und Antwort stehen und beständig zur Bereicherung und zur weiteren Verbreitung des Leitungskonzepts beitragen. Dasselbe gilt für alle Menschen, mit denen ich arbeiten darf. Sie alle zeigen mir, auf welche Veränderungen sie sich eingelassen haben und sie inspirieren mich und uns immer wieder dazu, weiter zu machen.

FUSSNOTEN

¹ Erschienen auf Niederländisch in Business Spiritualiteit Magazine Nyenrode, jrg. 4, 15. Juni 2011

² Anm. d. Ü.: Das Adjektiv „generativ“ wird hier so verwendet, wie Ivo Callens es im Kontext seines Leitungskonzepts „Generative Leadership“ verwendet: Demnach steht generativ u.a. für den Prozess, der stattfindet, wenn sich eine Gruppe von Personen auf einer tieferen Ebene in Verbindung bringt mit der Quelle, dem Ort, an dem alles eins ist und aus dieser Verbindung schöpfend neue Interaktionen / Prozesse / Lösungen generiert.

 INHALT

- S. 9**
LEBENDIGES COACHING
 Arnulf Greimel
- S. 27**
ICH – FOTOSTRECKE
- S. 37**
ARBEIT MIT DER
CHAIRPERSON IM COACHING
 Karin Gante
- S. 47**
DIE SEHNSUCHT NACH KONTAKT
 Irene Kernthaler-Moser
- S. 63**
EINE VIRTUELLE LERNGRUPPE
THEMENZENTRIERT LEITEN
 Timm Klotz
- S. 75**
VERTRAUEN IN DER
FÜHRUNGARBEIT ERREICHEN
 Elisabeth Gores-Pieper
- S. 87**
WIR – FOTOSTRECKE
- S. 97**
THEMENZENTRIERTE INTERAKTION
(TZI) ALS FÜHRUNGSMODELL
 Christine Bruhn
- S. 105**
SELBSTFÜHRUNG IN ARBEITSTEAMS
 Walter Nelhiesel
- S. 113**
EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT
IN FERTIGUNG UND MONTAGE
 Ingrid Jungmann
- S. 119**
PROFESSIONELLE
PERSONALARBEIT FÜR KMU
 Christine Bruhn
- S. 123**
GUTE CHANCEN FÜR MEHR
ALS EINE LÖSUNG
 Hans Marti / Ulrike Rietz
- S. 131**
VISION EINER GELINGENDEN
KOOPERATION IM TEAM
 Judith Burkhard / Mina Schneider-Landolf
- S. 135**
ES – FOTOSTRECKE
- S. 145**
DIE TZI ALS KOMPASS IN DER
UNTERNEHMENSFÜHRUNG
 Friedl / Gores-Pieper / Kernthaler-Moser
- S. 153**
UNTERNEHMENSWELTEN
ERKENNEN UND ENTWICKELN
 Peter Kropp
- S. 161**
WAHRNEHMEN UND DENKEN,
VOM GROSSEN GANZEN HER
 Ivo Callens
- S. 175**
GLOBE – FOTOSTRECKE
 Irene Kernthaler-Moser
- S. 185**
AUTORENVERZEICHNIS