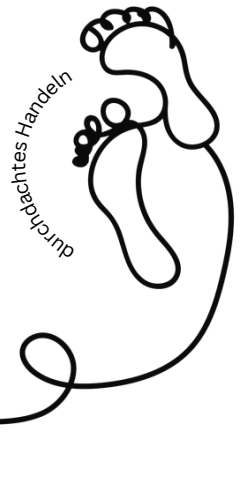


« Das Integrale braucht 'das Positive' nicht mehr explizit, weil es das Spektrum vom Ursprung her in der Gegenwart (aus)halten kann. »



INTEGRALES MANAGEMENT

EINE EINFÜHRUNG

Dieses Dokument hat den Zweck, die Essenz und die Bedeutung vom Integralen Management den Kunden von SMART Identity zu vermitteln. Sie zu befähigen und anzuregen, dass sie selbstwirksam in dieses Thema einsteigen. Dass sie Wege mit dem Integralen Management in den wirtschaftlichen Alltag finden.



SMART Identity ist eine Plattform für selbstwirksame Menschen, die sich mit der Identität bewusst auseinandersetzt, beginnend bei sich selbst. Sie arbeiten mit einem bewussten Zeitverständnis, Partizipationsdynamik, Verkörperung und Haltung.

Mit der Marke MACHERGEIST - ein eingetragenes Zeichen - geht die Quellenperson direkt ins unternehmerische Risiko, um Themen und Projekte in Bewegung zu bringen, die sich für bewusstes, integrales Wirken eignen.

Von Remo Rusca, SMART Identity GmbH

Aus "Unternehmensphilosophie & Kunst" von Robert Josef Stadler (Begründer Integrales Management) zusammengestellt mit einem Prompt in ChatGPT 5.0 am 18.08.2025, von Remo nach dem Event in Lichtensteig am 12.02.2026 reflektiert und von Robert Josef Stadler am 17.02.2026 überarbeitet.



HALTUNG – Vereinbarungen verändern Zustände. Wirklichkeit ist subjektiv und deshalb relevant. Objektives verändert den Rahmen für subjektiv Gutes und Schönes.



Zusammenfassung des ersten Kapitels des Buches, welches kollektive und objektive Aspekte repräsentiert:

Das Integrale Managementsystem ist ein Entwicklungsweg für Organisationen, der es ermöglicht, aus konventionellen Managementsystemen hinauszuwachsen. Es verbindet Werte, Prozesse und Strukturen zu einem kohärenten Ganzen, das Unternehmen zu lernenden, lebendigen Organismen aus dem Bestehenden heraus macht. Nicht gegen das Alte durch Neues, sondern durch Integration entwickeln. Folgende Themen aus Kapitel 1 sind bedeutend:

- **Grundhaltung:** Integrale Unternehmen verfügen über zeitlose Ideen und Werte, die sie nicht nur operationalisieren, sondern in Kultur, Kommunikation und Infrastruktur einbetten. Es geht nicht um Kontrolle, sondern um Unterstützung, Resonanz und Selbstorganisation.
- **Führungsprozesse:** Beginnend mit langfristiger Sicht und Orientierung werden die Anpassungsfähigkeit an äußere Veränderungen und die Notwendigkeit einer klaren Wertebasis betont. Führung bedeutet, Zukunft zu gestalten, ohne in alten Machtmustern zu verharren.
- **Unternehmensführung:** Traditionelle Hierarchie und die Figur des Chefs werden relativiert. Stattdessen geht es um Zellstrukturen von maximal 25 Mitarbeitenden und um die Balance von Autonomie und Verbundenheit. Kooperation und Vertrauen ersetzen eine Kontrolle, die das Nützliche von KPI-Systemen übersteigt.
- **Managementreview** und Finanzen: Transparenz, Einfachheit und Ehrlichkeit bilden das Fundament. Finanzprozesse sollen "überraschend einfach" sein und eine verständliche Übersicht für alle bieten. Investorenbeziehungen werden nicht auf Rendite reduziert, sondern auf Vertrauen und gemeinsame Werte ausgerichtet.
- **Mitarbeiterprozesse:** Organisation, Einsatz, Entlohnung und Weiterbildung sind eingebettet in Sinn, Werte und Respekt. Mitarbeitende werden als eigenständige Gestaltende gesehen, nicht als Ressourcen. Das Beispiel Profifußball verdeutlicht, dass kurzfristiger Erfolg ohne Werte langfristig scheitert.
- **Verkaufsprozesse:** Identität, Kommunikation, Nachfragen, Verträge, Kundenbeziehungen und Partnernetzwerke werden integral verstanden – nicht als reine Absatzlogik, sondern als Beziehungs- und Lernprozesse. Marketing wird kritisch reflektiert: Manipulation ist nicht integrativ.
- **Leistungsprozesse:** Da sich Umwelt und Markt permanent verändern, müssen Organisationen lernfähig, flexibel und prozessorientiert sein. Fehler werden nicht als Bedrohung, sondern als Entwicklungsanlass verstanden.
- **Unterstützende Prozesse:** Hier zeigt sich das eigentliche "integrale Betriebssystem": Werte, Risiko-Management, Zieldefinition, Verantwortlichkeiten, Optimierung und offene Beteiligung (z.B. über Q-Meldungen oder Runden). Infrastruktur und Arbeitsumfeld werden bewusst als Teil der Kultur gestaltet.

Kernidee: Integrales Management ist ein effektives und effizientes System, das Werte und Kundenorientierung sowie einzelne Menschen und Gruppen von Menschen integriert.

HALTUNG – Systeme sind Schauplatz von Projektionen. Am Ursprung ordnen sie was Ordnung braucht. Deshalb gilt es Systeme aus dem Integralen zu definieren.



Im Integralen Management braucht es somit im ersten Schritt ein durchdachtes und integrales System, welches die Prinzipien, Prozesse und damit Vereinbarungen beschreibt, um überraschend einfach die kollektiven, objektiven Aspekte als beziehungsfähige Prinzipien mit wegweisenden Vereinbarungen zu organisieren.

Robert Josef Stadler gliedert das integrale Managementsystem in fünf klar strukturierte Prozessgruppen.

1. Führungsprozesse

- 11 Langfristige Sicht: Orientierung an Zukunft und Anpassungsfähigkeit.
- 12 Unternehmensführung: Mit Hierarchie und autonomen Zellen, Selbstorganisation, gegenwärtiges und situatives Verhalten.
- 13 Managementreview: Regelmäßige externe Audits, interne Reflexion und rasche Anpassung.
- 14 Finanzen: Transparenz, Einfachheit, Vertrauen als Basis.

2. Mitarbeiterprozesse

- 21 Organisation: Strukturen von Zellen, keine zentralistische Steuerung.
- 22 Einsatz: Mitarbeitende werden in ihrer Eigenständigkeit und ihrer Reife respektiert.
- 23 Entlohnung: Faire, transparente Modelle.
- 24 Weiterbildung: Lernen als integraler Bestandteil des Lebens.

3. Verkaufsprozesse

- 31 Identität integral kommunizieren: Authentizität statt Manipulation.
- 32 Nachfrage generieren: Beziehung und Qualität als Treiber.
- 33 Verträge vereinbaren: Win-Win-Logik und langfristige Partnerschaften.
- 34 Kundenbeziehungen pflegen: Dialogorientierung.
- 35 Partner entwickeln: Netzwerke aus Vertrauen und Resonanz.

4. Leistungsprozesse

- Dynamische Anpassung an Umwelt, vom Gelingenden lernen, Fehler sind unerwünscht, aber erlaubt.

5. Unterstützende Prozesse

- 51 Managementsystem: Absicht, Zuständigkeit, erforderliche Fähigkeiten, Werte, Risiken, KPI, Aufgaben, Input, Output.
- 52 Infrastruktur: Räume und Werkzeuge werden bewusst als Kulturträger gestaltet.

HALTUNG – Menschen mit Machergeist gehen in Kontakt. Sie investieren in Beziehung, weil sie verstanden haben, dass die Polarität die Quelle von Spannung ist.



Zusammenfassung vom Kapitel zur Mündigkeit von Mitarbeitenden als Kern integraler Organisationen repräsentiert die individuellen objektiven Themen.

Kerngedanken

- **Mündigkeit** bedeutet nicht nur Selbstständigkeit und Kompetenz, sondern die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, Motive zu erkennen und mit eigenem Gewissen ein gutes Leben zu führen (S. 85).
- **Diskontinuität und Wandel:** Gewohnheit erzeugt Beharrung. Doch gerade Diskontinuität (z.B. Standortwechsel, Krisen) fordert zur Reifung heraus. Reife zeigt sich daran, den Wandel konstruktiv zu integrieren (S. 86).
- **Motivation:** Integrale Unternehmen "motivieren" nicht von außen, sondern vermeiden Demotivation. Der Fokus liegt auf Rahmenbedingungen, in denen innere Motivation gedeihen kann (S. 87).
- **Grundmotive:** Aufbauend auf McDougall wird eine Palette menschlicher Motive dargestellt (Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Zugehörigkeit, Zuwendung, Selbstschutz, etc.). Diese dienen als Basis zur Reflexion und Weiterentwicklung (S. 88).
- **Selbstreflexion und Projektion:** Mündigkeit heißt, eigene Anteile zurückzunehmen. Übungen und Methoden (z.B. nach Peter König oder Marshall Rosenberg) unterstützen die bewusste Auseinandersetzung mit Projektionen, Bedürfnissen und Kommunikation (S. 92–97).
- **Stufenmodelle:** Bezug auf Kohlbergs moralische Entwicklung (Stufen 1–6 von Strafe/Gehorsam bis zu universellen Prinzipien). Integrale Mitarbeitende erkennen, dass ein Wertesystem der Reife entsprechend interpretiert wird (S. 93–95).
- **Fokus auf Gelingen:** Führung fragt nach dem, was gelingt – nicht nach dem, was misslingt. Lernen geschieht, indem sich Mitarbeitende am Gelingen orientieren (S. 96).
- **Arbeit als Teil des Lebens:** Arbeit wird nicht von Leben getrennt, sondern als Teil gelingenden Lebens gesehen. Arbeit selbst trägt zu Wachstum, Reifung und Sinn bei (S. 99).
- **Schlussgedanke:** Mitarbeitende tragen ihre Fähigkeiten, ihr Wissen, ihre Werte, ihre Vergangenheit und Wünsche sowie ihr Gewissen in die Organisation. Sie verbinden in einem Unternehmen ihr individuelles Wachstum mit dem kollektiven Fortschritt.

Essenz: Integrale Unternehmen stellen Menschen als Mitarbeitende ein. Führung bedeutet, Menschen in ihrem Werden zu unterstützen sowie Räume für Eigenverantwortung, Dialog und Sinn zu öffnen.

HALTUNG – Das Einarbeiten in das System ist ein gegenwärtiger Prozess mit entwickelnder Wirkung. Keine Biene erlangt Mastery durchs Denken allein.



Im Integralen Management sind somit folgende Themen aus dem Kapitel zu mündigen Mitarbeiter:innen durchdacht und integral ins eigene System einzuarbeiten, um überraschend einfach individuelle, objektive Aspekte wie das beziehungsfähige Denken und das wegweisende Machen zu stärken. Robert Josef Stadler beschreibt Mündigkeit anhand von Entwicklungsstufen, Motiven und Prinzipien. Diese lassen sich wie beim ersten Kapitel als “Landkarte” strukturieren:

1. **Motivation & Demotivation:** Es geht nicht um externe Anreize, sondern darum, Demotivation zu verhindern. Menschen bringen ihre Motive selbst mit.
2. **Motive und Bedürfnisse:** Aufgeführt werden Grundmotive wie Macht, Neugier, Zugehörigkeit, Fürsorge, Selbstschutz. Diese sind universell, aber je nach Reife unterschiedlich ausgelebt.
3. **Mündigkeit & Reflexion:** Mündige Mitarbeitende reflektieren zunehmend ihre eigenen Motive, unterscheiden Projektionen von Wirklichkeit und üben sich in Selbstführung.
4. **Moralische Stufen (Kohlberg):** Von Strafe/Gehorsam über soziale Ordnung bis hin zu universellen Prinzipien. Mündigkeit zeigt sich darin.
5. **Übungen & Methoden:** Praktiken von Peter König (Umgang mit Geldprojektionen), Marshall Rosenberg (gewaltfreie Kommunikation) und andere helfen, Mündigkeit konkret zu kultivieren.
6. **Arbeit als Lernfeld:** Arbeit ist nicht Mittel zum Zweck, sondern ein Teil des Lebens, in dem Reife, Motivation und Werte verankert sind.

Zusammenfassung vom Kapitel zu Werten, Haltung und Reife als Kern integraler Organisationen. Die Kerngedanken sind:

- **Familie & Kultur:** Werte entstehen im Kontext von Familie, Religion, Politik und kollektiven Systemen. Sie prägen Generationen und werden durch Organisationen fortgeführt (S. 143–144).*
- **Kultur & Zivilisation:** Kultur ermöglicht individuelle und kollektive Entfaltung; Zivilisation bildet die äußere Rahmenordnung. Beide sind aufeinander angewiesen (S. 145–146).
- **Lernen & Erfahrung:** In Anlehnung an Konfuzius (“Durch Weg, Nachahmung, Erfahrung”) wird gezeigt, dass Entwicklung auf Erfahrung basiert. Fragen gelten als höchste Form der Reifung (S. 147).
- **Mitarbeitende & Kontinuität:** Langjährige Bindung und gegenseitige Wertschätzung sichern Stabilität und Entwicklung (S. 148–149).
- **Unsicherheit & Zukunft:** Zukunft ist unvorhersehbar; deshalb sind Kunst, Kreativität und Entwicklungskultur notwendig (S. 150–151).

HALTUNG – Das Einarbeiten in das System ist ein gegenwärtiger Prozess mit entwickelnder Wirkung. Keine Biene erlangt Mastery durchs Denken allein.



Fortsetzung

- **Unternehmenskultur:** Haltung zeigt sich in Werten, Handlungen und Kommunikation. Haltung bedeutet, dass Handeln aus einer verinnerlichten Grundhaltung entsteht, nicht aus reaktiven Ideologien (S. 152–154).
- **Sprache & Erinnerung:** Sprache prägt Kultur und Identität, Vergangenheit beeinflusst Zukunft und vice-versa. Gegenwart ist etwas gänzlich anderes (S. 156).
- **Reife:** Reife bedeutet kollektive wie individuelle Entwicklung; sie verbindet Wahrheit, Ordnung, Freiheit und Sinn (S. 159–162).

Essenz: Reife Organisationen sind kulturell verwurzelt, zivilisatorisch eingebettet und fördern eigenständige Entwicklung – durch Haltung, Werte und Kunst.

* Heiko Kleve geht in 'Die Kraft der Generationen' dem Punkt "Familie & Kultur" für Familienunternehmen nach. Remo rezensiert das Buch im Dialog mit Familienunternehmern.

Im Integralen Management sind folgende Themen aus dem Kapitel 3 durchdacht und integral ins eigene System einzuarbeiten, um überraschend einfach die kollektiven, subjektiven Aspekte als beziehungsfähiges "Miteinander sein" und wegweisendes "zusammenarbeiten" zu fördern.

1. **Werte** – Orientierungspunkte, zeitlos, dienen als Navigationssystem.
2. **Haltung** – innere Einstellung, die Handlung trägt.
3. **Reife** – kollektive und individuelle Entwicklung.
4. **Kultur & Zivilisation** – Kultur als Nährboden, Zivilisation als struktureller Rahmen.
5. **Sprache & Erinnerung** – Kommunikation und Narrative prägen Identität.
6. **Kunst** – als Resonanzraum für Unsicherheit, Kreativität, Schatten und Entwicklung.

HALTUNG – Der Machergeist im und aus dem Integralen überwindet ohne Kampf, sondern durch die An- und Rücknahme von polaren Kräften.



Zusammenfassung vom Kapitel 4 zur integralen Unternehmensphilosophie als Kern integraler Organisationen. Das Kapitel verbindet die Philosophie von Gebser, Wilber und weiteren Denkern mit praktischer Unternehmensführung.

Kerngedanken

- **Gegenwart & Sein:** Integrale Unternehmen fordern und fördern ihre Mitarbeitenden darin im Jetzt zu handeln, Vergangenheit durch die Annahme von Prägungen zu wertschätzen und Projektionen auf Zukunft zurückzunehmen, weil Entwicklung polare Kräfte überwinden will und darf. (S. 237)
- **Kunst & Unternehmenskultur:** Kunstwerke im Unternehmen dienen nicht der Dekoration, sondern als Resonanzraum für Werte, Empfindung und Reflexion (S. 238–239).
- **Realität:** Realität gliedert sich in Ursprung, Gegenwart, Materielles, Immaterielles und Lebendes (S. 241).
- **Kund:innen & Lebendigkeit:** Kundenbeziehungen werden als lebendige Interaktionen verstanden, nicht nur als Markttransaktionen (S. 245).
- **Bildung & Pädagogik:** Pädagogik erweitert das Menschliche, fördert Kompetenzen und kollektive Entwicklung (S. 246).
- **Mündigkeit und Vernunft:** Unternehmensphilosophie integriert Vernunft, Wille, Empfindung und Kultur (S. 247).
- **Zivilisation & Wettbewerb:** Wettbewerb wird als kulturell eingebettet gesehen – nicht als reines Marktphänomen (S. 249–250).
- **Lebendigkeit & Training:** Arbeit, Nahrung, Training und Meditation gehören zur Entwicklung (S. 251–252).

Essenz: Integrale Unternehmensphilosophie ist umfassender als ein Managementsystem, viel mehr als eine Methode und etwas ganz anderes als ein Management-Modell. Diese Idee entstammt einer Haltung, integriert Kunst, Kultur, Pädagogik, Werte und Bewusstsein zu einem umfassenden Rahmen für ein sinnvolles, erfüllendes Arbeiten und ein gelingendes Leben.



KONTAKTE

Mail: remo@smartidentity.ch
Mobile: +41 79 381 41 20

KONTAKT ALS QR-CODE

