

# DER GEIST DES FÜHRENS

**Bob Anderson**

Gründer, Präsident & Chief Development Officer

The Leadership Circle®

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# Der Geist des Führens

## IST WAHRE VERÄNDERUNG MÖGLICH?

„Zeiten des Wachstums sind voller Schwierigkeiten. Aber diese Schwierigkeiten ergeben sich aus der Überfülle all dessen, was darum kämpft, Form zu erlangen. Alles ist in Bewegung: Ist man nun beharrlich, hat man Aussicht auf großen Erfolg.“

- I Ging

Die Probleme, mit denen sich Unternehmen heutzutage auseinandersetzen müssen, sind in zunehmendem Maße globaler Natur. Organisationen befinden sich in einem Sturm globaler Veränderungen, in dem sich alles auf alles andere auswirkt. Fragen des kulturübergreifenden Handels, der globalen wirtschaftlichen Verschiebungen, der Ressourcenknappheit, der ökologischen Auswirkungen und der geopolitischen (In-)Stabilität definieren den Kontext der Führung komplett neu.

Unsere alten Denkweisen und Führungsmethoden können das Ausmaß an gegenseitiger Abhängigkeit und Komplexität, mit dem wir konfrontiert sind, nicht mehr erfassen. Sie sind den Herausforderungen des globalen Wandels einfach nicht gewachsen – in der Tat können wir mit ihnen kaum noch die Herausforderungen von Veränderungen in Organisationen bewältigen.

Eine kürzlich durchgeführte Untersuchung von mehr als 100 Unternehmen, die umfassende Veränderungsinitiativen zu bewerkstelligen hatten, zeigte, dass 85 Prozent dieser Organisationen keine greifbaren, geschweige denn dauerhafte Ergebnisse erzielen. Wie kommt es dazu?

Meg Wheatley, die renommierte Autorin von Leadership and the New Science, vermutet hierzu Folgendes: „Der Großteil der uns beigebrachten Art und Weise zu denken, abzuwägen und zu verstehen, gibt uns einfach nicht mehr die Mittel an die Hand, kluge Entscheidungen zu treffen. Wir wissen nicht, wie wir die Dilemmata und Herausforderungen, mit denen wir täglich konfrontiert sind, sinnvoll bewerkstelligen sollen. Man hat uns nicht gelehrt, wie wir uns in einer chaotischen Welt oder in einem weltweiten Netz von Aktivitäten und Beziehungen zurechtfinden können.“

## SCHAFFEN WIR MEHR ALS NUR EINE ERFOLGSQUOTE VON 15 PROZENT?

Unsere Antwort lautet: Ja – aber nur, wenn wir Veränderung mit einer integralen (ganzheitlichen) Perspektive begegnen, die alle inneren und äußeren Anforderungen berücksichtigt. Erfolg ist nur möglich, wenn wir bereit sind,...

- dieselbe grundlegende Änderung der Weltsicht, des Geistes und des Herzens zu entwickeln, die wir uns für die Organisation wünschen.
- uns an dem schwierigen fortlaufenden Dialog zu beteiligen, der das in unserer Kultur Verborgene an die Oberfläche bringt und es ermöglicht, persönliche Transformation auch in einen kulturellen und systemischen Wandel umzusetzen.

Wir leben in einer Zeit großer Möglichkeiten und auch großer Gefahren. Die nächsten fünfzig Jahre werden interessant werden. Wir könnten durchaus eine globale Ordnung ins Leben rufen, die jenseits von

# Der Geist des Führens

Nationalismus dem Wohl des gesamten Planeten dient – wir könnten uns aber auch selbst zerstören. Die Wirtschaft spielt mit ihrer wachsenden globalen Reichweite eine wichtige Rolle in der Zukunft unserer Welt und hat einen großen Anteil am Ergebnis.

Führung sieht sich im neuen Jahrtausend einer gewaltigen Herausforderung gegenüber. Einstein machte diese Herausforderung deutlich, indem er darauf hinwies, dass wir die entscheidenden Probleme, vor denen wir stehen, nicht mit derselben Denkweise lösen können, mit der wir sie geschaffen haben. Es muss sich etwas in unserem Bewusstsein ändern, damit wir in der Lage sind, zu erkennen, wie wir so handeln können, dass wir die Herausforderungen der Zeit bewältigen können.

## WORUM ES BEIM LEADERSHIP CIRCLE GEHT

„Denken und Analyse sind machtlos, das große Mysterium zu durchdringen, das unsere Welt und unsere Existenz umgibt, denn die Erkenntnis der großen Wahrheiten zeigt sich nur in Taten und Arbeit.“

- *Albert Schweitzer*

Der Leadership Circle hat es sich zur Aufgabe gemacht, Führungskräfte derartig auf das nächste Jahrtausend vorzubereiten, dass sie in der Lage sind, mit dem empfindlichen Gleichgewicht zwischen kurzfristiger Rentabilität und langfristigem Gemeinwohl umzugehen. Der Leadership Circle möchte Führungskräfte unterstützen, die sich um die Schaffung einer nachhaltigen, blühenden Zukunft für unseren Planeten und damit für die globale Wirtschaft bemühen.

Wir sind der Meinung, dass die Unternehmensführung das Steuer in der Hand hat. Globale Veränderungen erfordern zwar letztlich politische Macht und politischen Willen, aber die Macht hinter der politischen Agenda liegt heute in den Händen der Unternehmen. Die Führung in Unternehmen wird die Tagesordnung für die Zukunft unserer Erde bestimmen.

Es ist an der Zeit, unsere Vorstellungen von einem Vermächtnis über die Schaffung von effektiven Unternehmen hinaus zu erweitern auf ein Vermächtnis, das dem globalen Wohlergehen dient. Die Organisationen, die wir führen, müssen sich weiterentwickeln. Dafür brauchen wir Anhaltspunkte, wie wir diese Weiterentwicklung gestalten, um nachhaltige Ergebnisse in Form von Umsatz und Sinn/Bedeutung zu ermöglichen. Aktionäre und die Umgebung profitieren von Durchbrüchen im Dienstleistungssektor, in der Technologie und im Leben der Menschen, die mit dem Unternehmen in Zusammenhang stehen. Der Leadership Circle hat sich diese Erweiterung zum Ziel gesetzt – die Grenzen dessen sind unklar.

Es ist die Vision des Leadership Circle, dass durch tiefgreifende Lernerfahrungen und Gespräche von Substanz zwischen den höchsten Führungsebenen und den größten Theoretiker/innen Führungspersönlichkeiten entwickelt werden, die den aktuellen globalen Herausforderungen auch gewachsen sind.

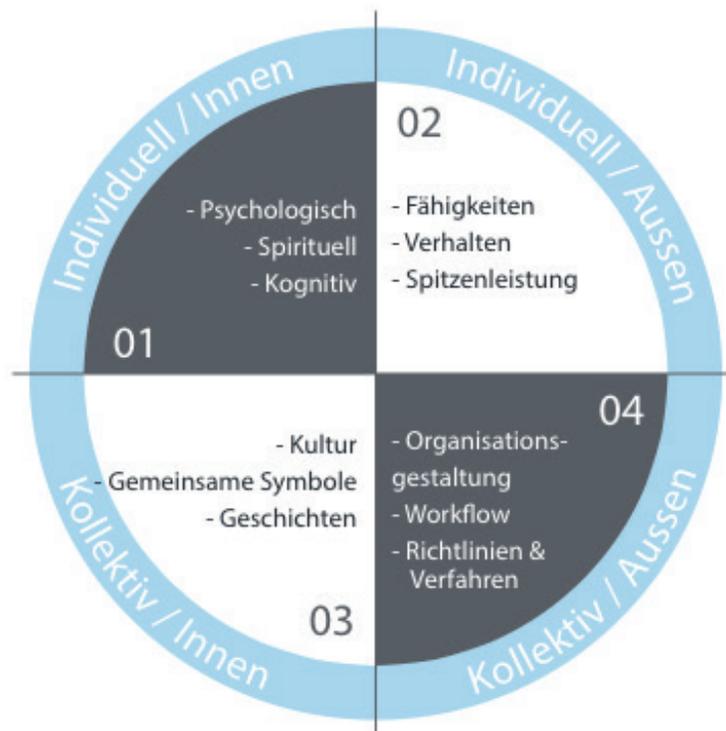
# Der Geist des Führens

## Warum Veränderungsinitiativen scheitern

Warum scheitern so viele Versuche, Veränderungen zu bewirken? Die Wahrheit ist, dass Systemwandel äußerst komplex ist und es weder eine einzige Ursache noch ein einziges Gegenmittel für die ernüchternden Ergebnisse gibt. Die meisten der erfolglosen Veränderungsversuche, die wir aus der Nähe betrachtet haben, weisen jedoch ein gemeinsames Muster auf – es werden entscheidende Variablen ignoriert. In der Regel werden die offensichtlichen und leicht zu bewältigenden Aspekte der Veränderung in Angriff genommen und die weniger sichtbaren, subtileren und emotional aufwühlenden Bereiche der persönlichen und kulturellen Veränderung (siehe unten; die linken Quadranten des Integralen Modells) werden oft außer Acht gelassen.

Damit eine Veränderungsinitiative auch erfolgreich verläuft, müssen sich alle mit ihr einhergehenden Maßnahmen auf jeden der folgenden vier Quadranten beziehen.

## DIE VIER QUADRANTEN DER VERÄNDERUNG



**Quadrant 1** ist der individuelle/innerliche Aspekt der Veränderung. Dies ist die innere Realität der Menschen – der Bereich der kognitiven, psychologischen und spirituellen Entwicklung. In diesem Quadranten kümmern sich Führungskräfte um die innere Entwicklung der Menschen und erkennen, dass ohne eine vorherige Veränderung im Bewusstsein kein substantieller Wandel möglich ist.

# Der Geist des Führens

**Quadrant 2** hat mit den individuellen/äußerlichen Aspekten der Veränderung zu tun. Dies ist der Bereich der technischen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten sowie der Wissenschaften (Physiologie/Neurologie/Psychologie), die im Bereich der Entwicklung von Spitzenleistung angewendet werden. Trainer/innen und Athlet/innen der Weltklasse schenken diesem Quadranten sehr viel Aufmerksamkeit. Hier achten Führungskräfte darauf, die Fähigkeiten von Menschen zu entwickeln und die physischen und psychologischen Aspekte zu unterstützen, die Motivation und Spitzenleistungen in Gang bringen.

**Quadrant 3** befasst sich mit den kollektiven/innerlichen Aspekten der Veränderung. Dies ist der Bereich der Kultur – der innere, oft verborgene Bereich unserer gemeinsamen Überzeugungen, Annahmen und Vorstellungen, die all das bestimmen, was in der zwischenmenschlichen Begegnung passiert. Es ist der Bereich der Mythen, Geschichten, ungeschriebenen Regeln und Ansichten. Er erinnert Führungskräfte daran, auf die tieferen Bedeutungen von Symbolen, Zielen, Visionen und Werten zu achten – nicht so sehr in Form von schriftlichen, in Rahmenwerke eingebettete Aussagen, sondern vielmehr als subtil verschlüsselte Botschaften in unserer täglichen zwischenmenschlichen Begegnung.

**Quadrant 4** hat mit den kollektiven/äußerlichen Aspekten der Veränderung zu tun, dem sozialen/technischen/organisatorischen System. Es ist der Quadrant des Organisationsdesigns, des technologischen Workflows, der Strategien, Richtlinien und Vorgehensweisen. Dieser Quadrant erinnert Führungskräfte daran, dass Systemdesign die Leistung bestimmt und dass wir das System entsprechend gestalten müssen, wenn wir wollen, dass es auf einem wesentlich höheren Level Leistung erbringt.

Jeder dieser Quadranten hängt mit allen anderen zusammen. Die Entwicklung eines Quadranten ist untrennbar mit allen anderen verbunden. Hierzu nur einige Beispiele:

- Das individuelle Bewusstsein wirkt sich auf die Physiologie aus und umgekehrt.
- Die Kultur hemmt die individuelle Entwicklung oder regt sie an und umgekehrt.
- Die Organisationsstruktur prägt die Kultur (und umgekehrt), die die Möglichkeiten bestimmt, die Menschen zur Selbstentfaltung und Wachstum haben/wahrnehmen.
- Das Bewusstsein prägt und leitet die Gestaltung des Systems und umgekehrt.

Jeder Quadrant beeinflusst alle anderen. Jeder von ihnen deckt wichtige Perspektiven. Wenn wir einen (oder mehrere) von ihnen ignorieren, können unsere Bemühungen um Veränderung zu willkürlich planlosen Ergebnissen führen.

Beim Versuch, ein komplexes Organisationssystem zu verändern, ist ein alle Quadranten umfassender, ganzheitlicher Ansatz vonnöten. Wir bei The Leadership Circle nennen dies den Integralen Ansatz. Es ist möglich, die vorherrschende Erfolgsquote von 15 Prozent bei Veränderungen in Organisationen erheblich zu verbessern. Das geht jedoch nur, wenn Führungskräfte bereit sind, sich auf die Bereiche der Veränderung, die häufig vermieden werden, einzulassen und sich mit ihnen zu beschäftigen.

# Der Geist des Führens

## WAS WIRD ÜBERSEHEN?

„Spirituelle Krieger sind mutig genug, das Leiden zu schmecken und ihrer Angst ins Auge zu blicken... Leiden wird nicht als Versagen oder Strafe betrachtet. Es ist eine Läuterung.“

- *Sogyal Rinpoche*

Das Ziel der meisten Veränderungsinitiativen in Organisationen ist es, ein neues System zu schaffen, das in der Lage ist, die interne Effizienz zu steigern, die Agilität und die Fähigkeit auf dem Markt zu erweitern und ein neues Maß an Energie, Kreativität, Mitwirkung und Verantwortlichkeit sowie Produktivität zu erreichen. Diese Initiativen bleiben jedoch häufig aus zwei Gründen hinter den Erwartungen zurück. Erstens, es fehlt ihnen ein ganzheitlicher Systemansatz. Die meisten Systemansätze sind im Schaubild der vier Quadranten rechts unten zu finden (Kollektiv/Aussen). Veränderungsbestrebungen scheitern, wenn tiefliegende Probleme im Systemdesign fälschlicherweise als isolierte Probleme betrachtet werden, die es für sich alleine zu lösen gilt. Dann erfolgt der Wandel nur programmatisch und stückweise. Dies ist vergleichbar mit der Behandlung der Symptome einer Krankheit und nicht der Krankheit an sich. Auf eine kurzfristige Verbesserung folgt oft eine langfristige Verschlechterung des Leidens.

Der zweite und häufigste Grund, warum Veränderungsinitiativen eben nicht erfolgreich verlaufen (selbst bei einem ganzheitlichen Systemansatz) ist dieser: Die beiden linken Quadranten werden weitgehend ignoriert und das Hauptaugenmerk ist auf den äußerlichen Aspekten. Das heisst, neue Technologien werden eingeführt, die Organisation wird umstrukturiert, neue Teams werden gebildet, Richtlinien und Belohnungssysteme werden verändert, Arbeitsabläufe werden umorganisiert, funktionsübergreifende Schulungen und Schnittstellen werden eingerichtet usw. Einzelpersonen und Teams werden in den Fähigkeiten geschult, die für die Arbeit im neuen System erforderlich sind. Alles ziemlich umfassend, nicht wahr? Es scheint so, als ob alle Grundlagen abgedeckt seien und alles nun funktionieren sollte. Das tut es aber selten, weil das System nicht zu einer nachhaltigen Gestaltung jenseits des durchschnittlichen Bewusstseinslevels der Individuen (also in den linken Quadranten) in der Lage ist.

Die meisten Veränderungsinitiativen leiden unter den beiden oben erwähnten Versäumnissen: Sie konzentrieren sich auf Probleme und nicht auf Systeme und ignorieren die Notwendigkeit innerer Veränderungen im Bewusstsein und in der Kultur. Wenn wir jedoch unsere Versuche durch die Linse des Integralen Modells betrachten, ist der Quadrant 'Individuell/Innen' der bei weitem am häufigsten ignorierte Quadrant, dicht gefolgt vom 'Kollektiv/Innen'. Mit anderen Worten: Alle inneren, tieferen, psychologischen und spirituellen Aspekte des individuellen und kulturellen Wandels kommen zu kurz.

Dieses Versäumnis ist besonders kritisch, weil in einem sich verändernden Organisationssystem und einer sich verändernden Organisationsstruktur Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen implizit aufgefordert werden, eine neue Ausrichtung auf sich selbst und ihre Welt zu entwickeln. Organisatorischer Wandel ist nicht nur eine Frage von Fähigkeiten und Strukturen, sondern auch von Identität und Weltanschauung.

# Der Geist des Führens

## ***Der Druck nach persönlicher Transformation***

Betrachten wir ein Beispiel dafür, wie eine Art von Veränderungsinitiative einer Organisation – die Einrichtung von Hochleistungsteams – eine Transformation des inneren persönlichen Identitätssystems (1. Quadrant) jedes Einzelnen in der Organisation erfordert. (Identität ist das innere System, das das Konzept des eigenen Selbst einer Person ausmacht – das System, durch das man sich zur umgebenden Welt in Beziehung setzt.) Nehmen wir für dieses Beispiel außerdem noch an, dass die Veränderungsinitiative gegenüber den beiden äußeren Quadranten gut ausgearbeitet ist.

Derartige Veränderungsprozesse verlangen von Führungskräften, dass sie ihren Einfluss und Stärke anders einsetzen. Sie müssen sie nutzen, um die Stärken, Fähigkeiten und das Wissen anderer zu entwickeln. Diese Erwartung wird für die Führungskräfte problematisch, die ihr persönliches Selbstwertgefühl davon bekommen, mächtig, wichtig, fachkundig, durchsetzungskräftig und heldenhaft zu sein und/oder das Sagen zu haben. In der neuen Organisation sind sie nicht mehr “die/der Eine”, sondern eine/r unter vielen. Für diejenigen, die ihr Leben damit verbracht haben, ihren Wert über befehlsartige Durchsetzung, ihr technisches Fachwissen und ihre Entscheidungsfähigkeit zu definieren, bedeutet diese Veränderung nichts weniger als eine Identitätskrise. Sie müssen sich nun fragen: „Was bleibt denn noch von mir übrig, wenn ich nicht mehr meine Fähigkeit zur Kommando-Übernahme bin und nicht mehr die-/derjenige, die/der die richtigen Entscheidungen trifft?“

Auch die Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Macht gemieden und eher die Rolle des sicheren, loyalen und fleißigen Mitläufers gespielt haben, um von Autoritätspersonen geschützt und wertgeschätzt zu werden, werden nun aufgefordert, diese Strategie aufzugeben. Sie sollen nun Risiken eingehen, Konflikte austragen, schwierige Entscheidungen treffen und generell mehr Verantwortung übernehmen und stärker in den Vordergrund treten, als sie es gewohnt waren. Für diese Menschen ist dies ebenfalls eine Identitätskrise. Sie fragen sich: „Wie bewahre ich meinen Wert und meine Sicherheit, wenn ich sowohl mein Scheitern als auch den Unmut meiner Vorgesetzten riskiere?“

Dieses Beispiel zeigt, wie eine Veränderung auf Organisationsebene implizite Anforderungen an jede Person in der Organisation für einen tiefgreifenden inneren Wandel stellt. Die organisatorische Betonung von Hochleistungsteamarbeit beinhaltet die unsichtbare Forderung, dass jeder sein eigenes Identitätssystem grundlegend ändert und nicht nur ein paar Korrekturen an seinen Fähigkeiten vornimmt. Jeder wird somit aufgefordert, sich radikal weiterzuentwickeln, um sich selbst und die Welt besser zu verstehen und sich auszudrücken.

## ***Die inneren Dynamiken der Identität***

Die inneren Dynamiken der Identität sind starke Kräfte, die sowohl auf individueller Ebene (wer ich bin) als auch auf kollektiver/kultureller Ebene (wer wir sind) wirken. Für die meisten von uns wurden diese mächtigen Kräfte vor Jahren angelegt – sie haben jahrzehntelange Erfahrung und Momentum. Diese inneren Dynamiken können, wenn sie ignoriert werden, leicht einen sehr gutgemeinten Veränderungsprozess zunichtemachen (wir glauben, dass dies einen großen Teil des 85 prozentigen Defizits ausmacht).

Damit eine organisatorische Veränderung wirklich stattfinden kann, müssen auch wir uns persönlich verändern. Das ist eine schwierige Aufgabe. Vieles von dem, was als Widerstand gegen Veränderung bezeichnet wird, ist der Kampf,

# Der Geist des Führens

den die Menschen, individuell und kollektiv, mit der Neuordnung ihres Identitätssystems austragen. Sie brauchen Hilfe und Unterstützung, um diese innere Reise anzutreten. So, wie die meisten Veränderungsinitiativen konzipiert sind, bekommen sie diese Hilfe leider nur selten.

Kurz gesagt, ein tiefgreifender Systemwandel findet nur dann statt, wenn wir selbst auch wirklich die Veränderung sein können, die wir in der Organisation und in der Welt sehen wollen.

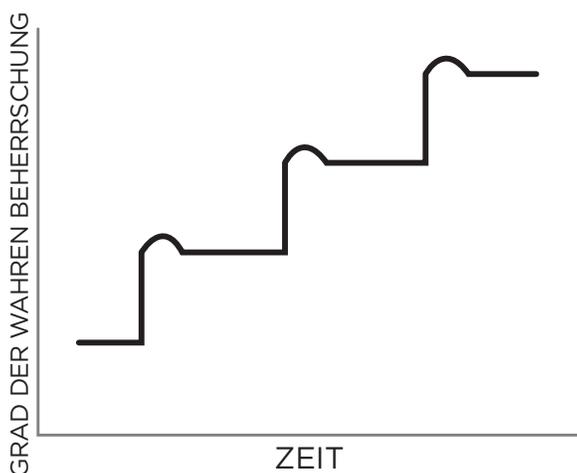
## WAS IST TRANSFORMATION WIRKLICH?

„Wenn du Reis kochst, sei dir bewusst, dass das Wasser dein eigenes Leben ist.“

- Zen saying

Was verstehen wir unter Transformation? Es ist ein großer Begriff. Webster's definiert ihn so: „Eine vollständige Veränderung in Form, Gestalt, Charakter oder Natur. Eine Metamorphose.“ Im Leadership Circle geht es um Transformation – eine Wandlung der integralen Art.

Das oben vorgestellte Integrale Modell ist ein zweidimensionales Modell – ein flaches Raster mit vier Quadranten, die für eine Veränderung des gesamten Systems integriert werden müssen. Fügt man dem Modell das Konzept der Transformation hinzu, wird das Modell dreidimensional – es wird um eine vertikale Komponente ergänzt. Transformation bedeutet, dass sich alle vier Quadranten (das Integrale Selbst) durch eine Reihe von Ebenen bewegen. Dabei kommt es zu Veränderungen – von niedrigeren zu höheren Ordnungen der Struktur und Effektivität.



### DIE LERNKURVE

Hier kann durchaus der Eindruck entstehen, Transformation sei ein linearer, schrittweiser Prozess. Das ist sie jedoch nicht.

In seinem Buch *Mastery* beschreibt George Leonard den Transformationsprozess als eine Entwicklung dahin, etwas richtig zu beherrschen (in allen Bereichen wie Musik, Sport, Kampfkunst, Führung oder psychologisches und spirituelles Bewusstsein). Er schlägt vor, dass Transformation einer Lernkurve folgt, die wie folgt aussieht:

Das Erlernen von allem, was ständige Übung erfordert, gestaltet sich so: Auf einen plötzlichen Durchbruch zu einer neuen Leistungsebene folgt plötzlich ein kleiner Rückschlag – die Unfähigkeit, alles Gelernte vollständig aufrechtzuerhalten. Dann folgt eine lange Periode, in der sich scheinbar keinerlei Entwicklung abzeichnet. Dies bezeichnet Leonard

# Der Geist des Führens

als "verharren auf dem Plateau". Es wird zwar weiterhin viel gelernt, aber die Ergebnisse zeigen sich nicht mehr so auffällig wie zur Zeit des Durchbruchs. Das Plateau ist eine Phase, in der das Gelernte (das in einem einzigen großen Brocken angekommen schien) verdaut und in die Struktur von Körper und Geist integriert wird. Das Gelernte wird in jeden Aspekt dessen eingefügt, was vollständig beherrscht werden soll. Das Plateau ist also eine Zeit des Integrierens, der Verinnerlichung und eine wesentliche Vorbereitung für den nächsten Entwicklungsschritt.

## **Bewusstseinswachstum**

Das Wachstum des Bewusstseins folgt demselben Muster. Es gibt große Schritte der Entwicklung, bei denen sich das Bewusstsein (im Laufe der Zeit) auf einer höheren Ebene neu organisiert. Dann folgt eine lange Phase, in der man lernt, wie man diese neue Art des Seins verinnerlicht. Das Wachstum auf dem Plateau geht schrittweise vonstatten und ist möglicherweise weniger spürbar. Letztendlich entwickelt sich aber durch konstante integrale Praxis Momentum – ein optimaler Zeitraum für Entwicklung, hin zum nächsten Weiterentwicklungsschritt.

Die Prämisse, die dem Programm des Leadership Circle zugrunde liegt, ist, dass Entwicklung durch eine klar markierte Reihe von niedrigeren zu höheren Entwicklungsstufen verläuft. Psycholog/innen und Forscher/innen von Piaget bis Kohlberg, Gilligan, Lovinger, Maslow, Kegan, Hall, Fowler und Wilber haben Abfolgen von Stufen beschrieben, die wir auf unserem Weg vom Säuglingsalter bis zu den höchsten Stufen des moralischen, spirituellen und Ich-Bewusstseins im Erwachsenenalter durchlaufen. Dabei ist bemerkenswert, dass diese (und viele andere) Theoretiker/innen durch unabhängige Forschung alle zu ziemlich ähnlichen Beschreibungen der Stadien gekommen sind. Auch die großen Weisheitstraditionen der Welt haben seit Jahrhunderten dieselbe Abfolge beschrieben.

## DAS BEWUSSTSEIN BESTIMMT

„Es muss Achtsamkeit eingesetzt werden. Sobald es ein Sehen gibt, muss es ein Handeln geben. Was nützt sonst das Sehen?“

*-Thich Nhat Hahn*

Die Forschung legt eindeutig nahe, dass sich das menschliche Bewusstsein über eine Reihe von Stufen entwickelt und dass die Abfolge dieser Stufen immer die gleiche ist – die Entwicklung folgt einer unveränderlichen Abfolge. Kulturübergreifende Studien zeigen außerdem, dass diese Entwicklungsstufen in allen Kulturen in der gleichen Abfolge vorkommen. Sie sind also universell und unveränderlich. Die stufenweise Entwicklung des Bewusstseins ist in der Natur bereits angelegt.

Die Bedeutung dieser Forschungsrichtung für die Führungs- und Organisationsentwicklung zu ignorieren, wäre in etwa so, als würde man versuchen, Raumfahrt zu betreiben und das Gesetz der Schwerkraft außer Acht zu lassen. Organisatorische Veränderungen verlangen von jeder Person in der Organisation eine Weiterentwicklung hin zu

# Der Geist des Führens

einer höheren Entwicklungsstufe. Findet diese Veränderung nicht nachhaltig statt, kann das System eventuell vorübergehend besser funktionieren, fällt dann aber wieder in sein vorheriges Gleichgewicht, in den "Normalzustand", zurück.

Transformation ist die Bewegung von einer Stufe zur nächsten. Dabei wird auf jeder nächsten Entwicklungsstufe ein neues "Design-Prinzip" verwendet, um zu beschreiben, wie das Selbst in Beziehung zur Welt steht. Die Realität verändert sich dabei nicht. Was sich allerdings ändert, ist die Art und Weise, wie wir die Beziehung zwischen dem Selbst und der Welt organisieren. Es ist, als ob das Selbst sein DOS-Betriebssystem gegen ein Windows 95-Betriebssystem eintauscht – die Schnittstelle zwischen dem Selbst und der Welt wird gleichzeitig komplexer und vereinfacht. Es kann jetzt viel mehr Komplexität mit viel größerer Leichtigkeit und Anmut bewältigen. Was in einem vorangegangenen Stadium noch unlösbare Dilemmata waren, lösen sich in der neuen Realität auf. Was im vorangegangenen Stadium nicht möglich war, wird nun machbar. Die Person erlebt einen neuen Schub an Kreativität, Effizienz, Freiheit, Kraft und Freude. Die Organisation wird darüberhinaus diese Person als gestärkt in ihren Führungsqualitäten erkennen. Somit kann diese Person der Welt einen weit größeren Beitrag leisten und ihr dienen.

Die Führungskraft entwickelt sich zu einer höheren Version ihrer selbst. Das System und die Kultur einer Organisation verwandeln sich in eine höhere Version des alten Systems/der alten Kultur. Die Entwicklung beider (der Einzelpersonen und der Organisation) geschieht in wechselseitiger Abhängigkeit. Kein Organisationssystem kann von einer Entwicklungsstufe aus agieren, die höher ist als die des Bewusstseins ihrer Führungskräfte. Solange sich das System (Organisation oder Gesellschaft) nicht auf der neuen Ordnungsebene organisiert, behindert es die Entwicklung der meisten Menschen im System. Erst wenn der Großteil der Bevölkerung (einer Organisation oder der Gesellschaft) die neue Entwicklungsstufe erreicht hat, besteht die Möglichkeit, dass das System den nächsten Schritt in seiner Weiterentwicklung machen kann.

Die menschliche Entwicklung (psychologisch und geistig/spirituell) übernimmt die Kontrolle.

Es gibt keine Transformation in Organisationen ohne einen vorausgehenden Wandel im Bewusstsein der Führungspersonen. Der Prozess der kulturellen Weiterentwicklung findet zuerst im Bewusstsein jedes Einzelnen statt. Jeder nimmt Einfluss auf das System und verändert es. Das neue System bestärkt eine kritische Masse von Menschen, sich weiterzuentwickeln. Indem sich diese kritische Masse weiterentwickelt und wächst, wird das volle Potenzial der neuen Ordnung ausgeschöpft. Die Wahrscheinlichkeit eines Rückfalls in der Entwicklung nimmt ab und die Ausgangsbasis für den nächsten Schritt in der Weiterentwicklung wird geschaffen.

## DIE STUFEN DER ENTWICKLUNG

„Wenn man das eigene Selbst studiert, dann vergisst man es. Und sobald man das eigene Selbst vergisst, wird man von allen Dingen erleuchtet.“

– Dogen

Die Entwicklung von einer Stufe zur nächsten findet nicht auf einmal statt. Es kann viele Jahre dauern, bis Transformation sich entfaltet. Ausserdem gelingt die Entwicklung von einer Stufe zur nächsten auch nicht ohne

# Der Geist des Führens

stetige Übung und Praktiken. Interessant ist jedoch, dass ein solcher Entwicklungsschritt immer mit dem Entstehen einer bedeutenden neuen Fähigkeit einhergeht.

Studien zeigen auch, dass Menschen nur selten auf eine frühere Ebene zurückfallen. Das ist eine gute Nachricht. Wir fallen nicht zurück, weil die neue Ordnung des Bewusstseins die Begrenzungen der alten Ordnung überschreitet – sie ist besser auf die Anforderungen der Welt abgestimmt. Sie funktioniert einfach besser.

Die einzelnen Stufen im Detail zu beschreiben, würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Der interessierte Leser findet daher im Anhang eine ausführlichere Beschreibung der Stufen. Was nun folgt, ist nur ein rascher Überblick. Doch lassen Sie sich durch die kurze Darstellung nicht in die Irre führen – der im Folgenden dargestellte Entwicklungsrahmen hat fundamentale Auswirkungen auf die Entwicklung von Führungskräften und Organisationen.

Robert Kegan, Autor und Professor an der Harvard Graduate School of Education, ist führend in der Forschung und Theorie zur Entwicklung der Stufen. Er ist auch Fakultätsmitglied des Leadership Circle. Unsere nun folgenden Beschreibungen sowie auch die im Anhang lehnen sich eng an seine systematische Nummerierung der einzelnen Entwicklungsstufen an.

## ***Das Egozentrische Selbst***

(Kegan: Stufen 0-2)

Die Entwicklung des Egozentrischen Selbst umfasst eine Vielzahl kleinerer Entwicklungsschritte, von der Geburt bis einschließlich der Jugend. Da der Schwerpunkt dieses Artikels auf der Führungsfähigkeit von Erwachsenen liegt, werden diese frühen Stufen in einer zusammengefasst.

Die Identitätsstruktur dieser Stufe ist dadurch begrenzt, dass sie die oft konkurrierenden Bedürfnisse anderer nicht wahrnimmt – sie ist egozentrisch. Ich bin in einer Beziehung mit anderen Menschen, damit meine Bedürfnisse befriedigt werden und weiß noch nicht, warum die Bedürfnisse anderer für mich wichtig sein können.

Diese Stufe endet mit dem Jugendalter, einer Zeit des Übergangs, in der ich lerne, wie ich meine Wünsche und Bedürfnisse innerhalb eines größeren Systems konkurrierender Bedürfnisse weiter verfolgen kann. Das ist eine schwierige Phase, weil etwas verloren geht – nämlich meine egozentrische Beziehung zur Welt. **Die Welt dreht sich nicht um mich und darum was ich will. Stattdessen muss ich meine egozentrische Sicht aufgeben, um Mitglied der Gesellschaft zu werden.** Der/Die Heranwachsende weiß noch nicht, dass diese Veränderung ihm/ihr tatsächlich helfen wird, das, was er/sie erreichen möchte, innerhalb eines größeren Systems auch zu verwirklichen.

Studien zeigen, dass **15 Prozent der Erwachsenen diesen Übergang nicht vollständig vollziehen** und in der Welt als Egozentrisches Selbst agieren. Führungskräfte dieser Entwicklungsstufe neigen zu einem **stark kontrollierenden Verhalten: „Entweder du tust, was ich sage oder du kannst gehen!“** Mitarbeitende

# Der Geist des Führens

neigen hier dazu, die Rolle des Opfers oder des Rebellen einzunehmen. Organisationen, die aus einer auf dieser Stufe organisierten Kultur heraus agieren, sind diktatorisch und repressiv.

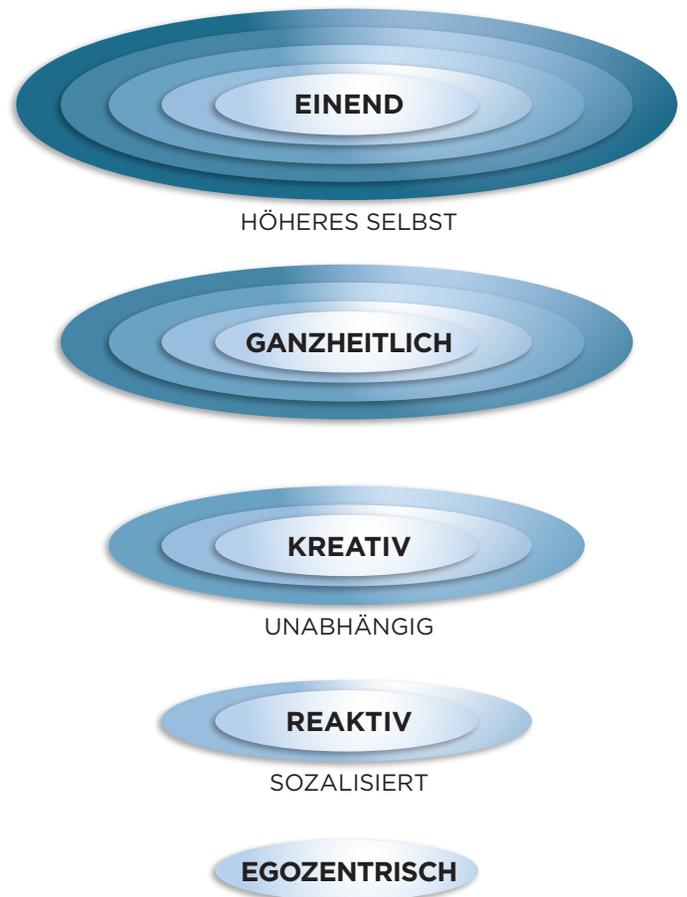
## Das **Sozialisierte (Reaktive) Selbst**

(Kegan: Stufe 3)

Die meisten von uns durchleben das Jugendalter erfolgreich und werden zu gut funktionierenden, leistungsfähigen Bürgerinnen und Bürgern. Wir verbringen einen großen Teil unseres Erwachsenenlebens in dieser Entwicklungsstufe – wir nehmen eine Rolle in einer größeren Gesellschaft an und identifizieren uns mit dieser Rolle, sodass man die neue Struktur des Selbst so formulieren könnte: „Ich bin meine Rolle.“ Dem Selbst wird Sicherheit und Wert verliehen, da es vorgeschriebenen, gesellschaftlich akzeptierten Rollen angehört und diese erfolgreich ausfüllt. In dieser Struktur bauen wir uns ein Leben auf, oft auf eine sehr effektive Art. Diese Struktur wird in der gesamten Literatur des Leadership Circle als eine auf-Probleme-reagierende Struktur [Problem-Reacting] bezeichnet. Sie beinhaltet die unbemerkte Gleichsetzung meines Selbst mit dem, was ich tue, was ich gut kann und/oder wie ich von anderen akzeptiert werde.

In dieser Entwicklungsstufe merke ich in der Regel nicht, wie meine Ziele und mein Verhalten tatsächlich von anderen oder von der Kultur vorgegeben werden – ich werde von außen definiert. Meine Vision scheint von mir selbst zu kommen. Doch das liegt nur daran, dass ich noch nicht erkenne, inwieweit ich dem Diktat der kulturellen Konditionierung folge (wie es von wichtigen anderen Personen geäußert wird: Eltern, Vorgesetzte, Ehepartner/in, Normen, Regeln usw.). Ich bin also noch nicht frei, dem Ruf meiner eigenen Seele zu folgen. Es kann zwar durchaus sein, dass ich diesen Ruf höre, doch entweder ignoriere ich ihn, tue ihn als nicht machbar ab oder reagiere beeinträchtigt oder übermäßig ambitioniert darauf – die Angst steht im Weg.

Führungskräfte agieren auf dieser Ebene in der Regel nicht mehr diktatorisch. Sie kümmern sich oft sehr um die von ihnen geführten Mitarbeitenden und agieren wie wohlwollende Eltern. Die Organisation ist hierarchisch strukturiert und effizient. Mitarbeitende werden durchaus um ihre Meinung gebeten, aber der Entscheidungsprozess und der kreative Ausdruck liegen nach wie vor in den Händen der Führungspersonen. Die Führung ist oft menschengerecht, aber es fehlt ihr an der Fähigkeit, auf breiter Basis Führung auch zu teilen.



# Der Geist des Führens

## Das **Unabhängige (Kreative) Selbst**

(Kegan: Stufe 4)

Der Übergang zu einem unabhängigen Selbst ist der wichtigste Schritt im Erwachsenenalter. Diese Struktur des Selbst wird in der gesamten **Literatur des Leadership Circle als Ergebnisse-erzielende Struktur [Outcome-Creating] bezeichnet**. Nur 25 Prozent aller Erwachsenen in unserem Kulturkreis entwickeln sich zu dieser Stufe hin. Um diesen Übergang zu schaffen, dürfen wir den Ruf unserer Seele nicht länger ignorieren oder entstellen. Wir müssen uns der Tatsache stellen, dass unser eigener Weg oft bedeutet, andere zu enttäuschen und Misserfolge zu riskieren. **Möglicherweise müssen wir Normen widersprechen, die uns mit der Gesellschaft verbinden und uns (als ein Sozialisiertes Selbst) zu wertvollen und geschätzten Menschen gemacht haben.**

Dieser Übergang ist besonders schwierig, weil ich auf diesem Weg meine eigene Selbst-Definition loslassen muss. Ich muss meine tief verwurzelte Überzeugung, dass mein Wert und Ansehen mit dem zusammenhängt, was ich tue, hinter mir lassen. Ich werde nicht mehr durch kulturelle Erwartungen definiert. Jetzt gestalte ich zum ersten Mal ein Selbst von innen heraus. **Meine Vision kommt von innen und mein Handeln wird zu einem authentischen Ausdruck eines wachsenden Gefühls innerer Zielvorstellungen und Bestimmung.** Ich beginne, die Kraft, Kreativität, Freiheit und Zufriedenheit zu erkennen und zu erfahren, die ein Leben aus meiner eigenen tiefen Mitte heraus mit sich bringt und kann dies auch bei anderen wertschätzen und fördern. Ich beginne, andere als gleichberechtigt Teilnehmende zu behandeln, deren Rechte, Erkenntnisse und Ziele anzuerkennen sind und kreativ in Einklang zu bringen sind. Die neuen Organisationsprinzipien heißen nun Selbstentfaltung und Zusammenarbeit.

Führungskräfte auf dieser Ebene beginnen, mit anderen zu teilen, was sie nicht mehr als ein "Loslassen" der Kontrolle empfinden, sondern als einen Gewinn. Die eigene Entwicklung und die der anderen werden hoch geschätzt und die Struktur von Organisationen kreist um leistungsstarke, selbstverwaltete Teams. Führung wird mit anderen geteilt, ist aber noch keine direkte Partnerschaft. Auf allen Ebenen der Organisation werden Kreativität und kritische Entscheidungsfähigkeiten entwickelt und erwartet.

## Das **Integrale (Ganzheitliche) Selbst**

(Kegan: Stufe 5)

Nur etwa 1 Prozent aller Erwachsenen erreichen diese Entwicklungsstufe. Weitere 14 Prozent befinden sich jedoch im Übergang dorthin. Hier verändert sich die innere Selbst-Definition von „Ich bin ein ganzes und vollständiges Selbst, das sich mit anderen ganzen und vollständigen Selbstern koordiniert“ zu der inneren Erkenntnis, dass „Ich in Wirklichkeit nicht ganz und vollständig bin – ich bin vielmehr viele Selbste“. Der amerikanische Zen-Lehrer Norman Fisher vereinfacht das so: „Wir sind alle viele Personen. Einige dieser Personen kennen wir, andere kennen

# Der Geist des Führens

wir nicht – nur jemand anderer kennt sie. Nach einigen dieser Personen sehnen wir uns und vor anderen wollen wir weglaufen. All das ist Musik – die Musik unseres Lebens, wenn wir nur innehalten und zuhören könnten“.

Dies ist keine Schizophrenie, sondern eine tiefere Auseinandersetzung mit der Schattenseite des eigenen Selbst, mit den Teilen meiner selbst, die ich ignoriert und nicht weiterentwickelt habe. Um es mit den Worten von Pogo zu sagen: Ich habe den Feind getroffen – und er wohnt in mir. Ich muss Vollständigkeit nicht mehr vorgeben und kann mich jetzt mit Mitgefühl und Neugierde den uneingestandenen Aspekten meines Selbst nähern. Jetzt bin ich in der Lage, die ganze Komplexität meiner Persönlichkeit zu erfassen – das Gute und das Schlechte, das Helle und das Dunkle, das Harte und das Weiche. Ich kann diese innere Komplexität erkennen, ohne zurückzuschrecken oder mich auf einen anstrengenden Plan zur Selbstverbesserung einlassen zu müssen. Ich sehe auch andere Menschen auf diese Weise – als komplexe, multidimensionale Wesen. Auch die Welt sehe ich auf diese Weise – als ein dynamisches Zusammenspiel von Kräften. Indem ich mein Selbst als ein reichhaltiges Zusammenspiel von Zwietracht und Harmonie erkenne, erschließt sich mir zugleich der Reichtum und die Komplexität des Arbeitsplatzes und der Welt.

Führungspersönlichkeiten auf dieser Ebene orientieren sich an der Gemeinschaft. Der Arbeitsplatz wird zu einer sich selbst erneuernden Organisation, in der Mitglieder echte teilnehmende Partnerinnen und Partner sind. Das Vermächtnis der Führungskraft ist mit der Entwicklung der Organisation zu einem Instrument für den Dienst an einem größeren Ganzen verknüpft. Die Organisation wird als ein Netzwerk von Interessengruppen gesehen, das in ein größeres System von Netzwerken eingebettet ist. Die Vision wird oft global und auf den Dienst am menschlichen Wohl ausgerichtet. Nachhaltigkeit und langfristiges Gemeinwohl werden zu hervortretenden Werten. Dies ist Führung, die sich in den Dienst anderer stellt, indem sie sich an deren Bedürfnissen orientiert.

## **Das Höhere (Einende) Selbst**

Die Forschung gibt starke Hinweise darauf, dass spirituelle Praktiken wie Meditation und kontemplatives Gebet den Entwicklungsprozess in den bisher skizzierten Stufen 2-5 beschleunigen. Aber das ist noch nicht das Ende der Reise. Aus der Sicht der Weisheitslehren ist es sogar erst der Anfang. Es gibt viele Modelle auf dem Gebiet der Erwachsenenentwicklung und in den Weisheitstraditionen, die weitere Stufen jenseits von Kegan's Stufe 5 beschreiben. Klar ist aber auch, dass sich diese Stufen ohne eine langfristige spirituelle Praxis nur selten, wenn überhaupt, entwickeln.

Innerhalb dieser Stufen findet eine weitere wichtige Veränderung statt. Bis hierher wurde das Selbst weitgehend als im Körper/Geist-Bereich verortet angesehen. Jetzt erkennt das Selbst, dass „ich weder Körper noch Geist bin.“ Wir identifizieren uns mit der Seele in Einheit – wenn nicht sogar in Vereinigung mit dem Göttlichen. Das Integrale, ganzheitliche Selbst wird nicht aufgegeben. Dieses reichlich nuancierte Selbst nutzen wir, um in der Welt zu handeln. Es ist funktionsfähig und ein nützliches Werkzeug des Geistes. Der Mensch erlebt die Welt als Eins. Dieses Eins-Sein ist nicht nur eine Idee oder etwas, das man in einem Buch gelesen hat. Es ist eine buchstäbliche Erfahrung, eins zu sein mit dem Leben selbst. Dies ist der Geburtsort universeller Barmherzigkeit, denn nun wissen wir: „Ich und mein Bruder, meine Schwester, die Erde und alle Lebewesen sind eins – sind ein Leben.“

# Der Geist des Führens

Obwohl Führung auf dieser Ebene des Seins durch eine langfristige integrale, ganzheitliche Praxis entwickelt werden kann, scheint es sie nicht häufig zu geben. Führungspersönlichkeiten dieser Ebene fungieren als globale Visionärinnen und Visionäre. Sie stellen sich in den Dienst der Welt zum Wohle aller.

## INTEGRALE FÜHRUNG UND TRANSFORMATION

Jesus sprach: „Wenn ihr das hervorbringt; was in euch ist, wird das, was ihr hervorbringt, euch retten. Wenn ihr das nicht hervorbringt, was in euch ist, wird das, was ihr nicht hervorbringt, euch töten.“

- *Thomas-Evangelium*

Wir haben bis jetzt die Entwicklungsstufen in erster Linie aus der Perspektive beschrieben, wie sich die innere Struktur eines Individuums reorganisiert und wie diese neue innere Organisation zu höheren Ebenen wahrer Beherrschung führt, die für die Führung in Organisationen notwendig ist. Wir haben auch beschrieben, wie die Organisationskultur (Quadrant 3) und die Struktur (Quadrant 4) in den jeweiligen Entwicklungsstufen dem individuellen Bewusstsein entspricht. Das ist unsere Betrachtungsweise. Tatsächlich kann dieses Stufenmodell auf alle Quadranten angewendet werden. Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, den stufenweisen Entwicklungsverlauf in jedem einzelnen Quadranten darzustellen. Doch möchten wir deutlich machen, dass jede Stufe persönlicher Entwicklung Parallelen hat zu den Stufen der anderen drei Quadranten.

### ***Mehr als nur eine Veränderung des Inneren***

Jede Stufe erfasst mehr als nur das innere Erwachen der Einzelperson. Zusätzlich dazu bringt jede Stufe auch eine neue Weltanschauung, eine neue Organisation und eine neue Gesellschaft mit sich. Die Amerikanische Unabhängigkeitserklärung ist ein gutes Beispiel für eine Transformation, die mehrere Quadranten umfasst. Das individuelle Bewusstsein begann, sich von Stufe 3 zu Stufe 4 hin zu entwickeln (vor allem bei wichtigen Führungspersönlichkeiten und Denkern). Im Laufe dieser Entwicklung konnten die Menschen die unterdrückerische monarchische Struktur nicht länger hinnehmen, sodass neue Visionen einer sozialen Ordnung entwickelt wurden. Als die "Aufklärung" Momentum entwickelte, wurde schließlich die gesamte politische Struktur, die den Menschen auferlegt worden war, auf den Kopf gestellt. Derselbe Prozess vollzieht sich gerade in Südafrika.

- Auf jeder Ebene findet eine Veränderung des Organisationsprinzips des Bewusstseins statt. Dadurch wird die gesamte menschliche Wahrnehmung neu geordnet.
- Die Welt (wie wir sie erleben und wahrnehmen) wird neu gestaltet.
- Unsere Beziehung zum Höheren wird ausgebaut.
- Unsere innere Landschaft ist nie mehr dieselbe.

# Der Geist des Führens

- Die Beziehungsdynamik in Partner- und Freundschaften erfährt erhebliche Veränderungen.
- Unternehmenskultur, -struktur und -prozesse werden überdacht und neu gestaltet.
- Soziale und politische Strukturen entwickeln sich weiter.

All dies geschieht, weil ein neues, wahrhaftigeres und effektiveres Identitätssystem und Weltbild ein kleineres ersetzt haben. Die Veränderung im Bewusstsein schafft Potenzial für Veränderungen sowohl in der inneren als auch der äußeren Welt.

Wie die oben angeführten Forschungszahlen zeigen, befindet sich der Großteil unserer Bevölkerung im Übergang vom Sozialiserten Selbst zum Unabhängigen Selbst. Daher sind wir in Organisationen gerade dabei zu lernen, wie man individuelle Kreativität immer weiter entwickelt und stärkt, Führung neu verteilt, in autonomen Teams zusammenarbeitet usw. Auf internationaler Ebene wird dieser Übergang vielleicht am besten durch den Fall der Berliner Mauer deutlich.

## ***Die Welt ist im Wandel***

Organisationen und Führungskräfte, die von der egozentrischen Ebene (Stufe 2) agieren und den herrschend-hierarchischen Ansatz verkörpern, können auf Dauer im Weltgeschehen nicht mehr mithalten und sind deswegen vom Rückgang betroffen. Es hat den Anschein, dass der Schwerpunkt für die individuelle und soziale Weiterentwicklung in den Entwicklungsstufen 3-4 liegt. Es gibt Kulturen, die der Entwicklung hinterherhinken, wie die "ethnischen Säuberungen" in Ländern wie dem Kosovo zeigen. Die Welt richtet sich jedoch schnell (oder quälend langsam, je nachdem wie man es sehen will) nach einem höheren Ordnungsprinzip aus, so dass das alte Verhalten (diktatorisch, hierarchisch usw.) zunehmend untragbar ist.

Zu Beginn dieses Artikels haben wir angedeutet, dass wir uns in einer Zeit der Möglichkeiten aber auch der Gefahren befinden und dass sowohl die unternehmerische als auch die politische Führung im neuen Jahrhundert gefordert sein wird, einen Wandel von weltweiter Tragweite zu gestalten. Wir sind der Überzeugung, dass die einzigen Bewusstseinsstrukturen, die dieser Aufgabe gewachsen sind, der Unabhängigen, Integralen und der Höheren Ebene des Selbst entsprechen. Sie sind die einzigen Denk- und Identitätssysteme, die es verstehen, von der Identifikation mit der eigenen Perspektive loszulassen und die Gegensätzlichkeit des anderen als Chance für das Lernen und kreative Zusammenarbeit zu erkennen. Sie sind die einzigen Ebenen der Führung, die selbstlos genug sind, um sich in den Dienst des Ganzen zu stellen. Sie sind die einzigen Bewusstseinsstrukturen, die komplex genug sind, um im "Feind" unseren eigenen Schatten zu erkennen. All dies führt dazu, dass sich das innere Mitgefühl für die eigene "Unentwickeltheit" auch auf andere erstreckt. Dies schafft den Nährboden, auf dem echter Dialog, Vergebung und Heilung stattfinden kann.

Die Lücke, von der so häufig in Bezug auf Führung gesprochen wird, gibt es wirklich. Sie ist eine Kluft zwischen dem Sozialen Selbst und dem Unabhängigen Selbst. Die meisten Führungskräfte haben Mühe damit, diesen Weg zu beschreiten. Doch die komplexen Herausforderungen unserer heutigen Welt erfordern eine noch stärkere Entwicklung – sie verlangen nach Führungskräften, die als Integrale Selbst agieren können. Die heutige Herausforderung an

# Der Geist des Führens

Führung ist also die Entwicklung des Bewusstseins. Es steht viel auf dem Spiel, aber das ist in Zeiten bedeutender Entwicklungen ja immer der Fall.

## KÖRPER, GEIST UND SEELE IN EINKLANG BRINGEN

„Wenn wir uns diese Existenz des Individuums als ein größeres oder kleineres Zimmer vorstellen, scheint es offensichtlich, dass die meisten Menschen nur eine Ecke ihres Zimmers kennenlernen, einen Platz am Fenster, ein Stück Fußboden, auf dem sie auf und ab gehen.“

– Rainer Maria Rilke

Unser menschliches Potenzial umfasst ein Spektrum von körperlichen, emotionalen, rationalen und geistigen Aspekten. Während wir die verschiedenen Entwicklungsstufen durchlaufen, werden unsere körperliche Intelligenz, unsere emotionale Intelligenz, unsere rationale Intelligenz und unsere spirituelle Intelligenz entwickelt und schließlich in ein wunderbares und kraftvolles Gleichgewicht gebracht.

Im Egozentrischen Selbst (Stufen 0 - 2) steht die Intelligenz des Körpers im Vordergrund – ein Säugling ist ganz Körper und die Welt ist eine einzige große körperliche Sinneserfahrung. Es gibt kein „Anderes“, es gibt keine Welt und es gibt kein Konzept des Selbst – es gibt nur körperliche Empfindungen. Vieles, was in den ersten Lebensjahren bis hin zur Jugend geschieht, ist dem Wachstum körperlicher Intelligenz geschuldet. Der Fokus auf Spiel, Sport, Aussehen und Sex ist ein Beweis dafür, dass ein großer Teil des Ablaufplans der frühen Lebensjahre darin besteht, den uns gegebenen Körper geschickt zu bewohnen.

In der Jugend beginnt sich dann die emotionale Intelligenz zu entwickeln. Wer Kinder im Teenageralter hat, weiß, dass Beziehungen und Gefühle in dieser Zeit eine wichtige Rolle spielen. Das Selbstkonzept der/des Heranwachsenden ist im Körper und in den Emotionen angesiedelt. In diesem Entwicklungsstadium „bin ich meine Fähigkeit, meine körperlichen Bedürfnisse und emotionalen Wünsche zu erfüllen.“

Mit dem Sozialen Selbst verlagert sich die eigene Identität zum Verstand. Natürlich findet auch vorher eine umfangreiche kognitive Entwicklung statt, aber das Soziale Selbst ist die erste Identitätsstruktur, die das Selbst im Geist verortet. Ein Teil der emotionalen Turbulenzen der Jugendjahre besteht in dieser gewaltigen Veränderung. Sie ermöglicht all die Errungenschaften, die wir im Leben Jugendlicher und Erwachsener sehen (Familien, Karrieren usw.).

### ***Abkehr von der Körperweisheit***

Die Kehrseite dieser Entwicklung zum Sozialen Selbst ist die Tendenz, unsere körperliche und emotionale Intelligenz nun weniger zu berücksichtigen. Wir verlassen uns mehr und mehr auf unsere rationalen Fähigkeiten und immer weniger auf unseren Bauch und unser Herz. Auf unserem Weg in die Rationalität und während wir ein Soziales Selbst entwickeln, verlieren wir zusehends den Kontakt zu unserer körperlichen und emotionalen Intelligenz. Tatsächlich scheinen aus Sicht der Rationalität unser Körper und unsere

# Der Geist des Führens

Emotionen gar nicht so intelligent zu sein. Sie sind nonverbal, zweideutig und "gefühlsduselig". Uns von unserem Körper und unseren Emotionen abzukapseln, kann eine Möglichkeit sein, uns davor zu schützen, von starken Gefühlen (Schmerz oder Freude) überwältigt zu werden. Als Kinder, wenn wir auf unseren Körper und unsere Gefühle konzentriert sind, haben wir nicht die rationalen Fähigkeiten, die Verletzungen und das Lob, das wir erfahren, zu verstehen. Wenn Mama oder Papa wütend sind, "fühlt" sich das an wie "ich bin schlecht". Wenn sie mich loben, "fühlt" es sich an wie "ich bin gut". Das ist vielleicht nicht rational, aber es entspricht der Logik der körperlichen und emotionalen Intelligenz. In unserer frühen Entwicklung haben wir noch nicht das System unseres Selbst und die kognitive Entwicklung, dies alles anders zu verstehen. Wir sagen nicht: „Der Ärger von Papa/Mama ist ihre Sache. Das bedeutet nicht, dass ich schlecht bin. Es bedeutet nur, dass sie einen harten Tag hatten.“ Weil uns diese Fähigkeit zur Interpretation der Realität fehlt, sind wir leicht zu verletzen. Einige von uns sind vielleicht in einer harten Umgebung aufgewachsen, in der diese Verletzungen sehr groß waren. Was machen wir also mit diesen Verletzungen? Wir verdrängen sie aus unserem Bewusstsein – wir unterdrücken sie. Wenn wir Gefühle haben, die wir nicht fühlen wollen, kappen wir unsere körperlichen und emotionalen Verbindungen – nun sind wir geschützt und sicher, aber gleichzeitig auch von unserem Körper und unserer emotionalen Intelligenz abgekoppelt. Wir agieren in der Welt nur mit einem begrenzten Teil unseres vollen Potenzials.

## ***Den Ängsten ins Auge blicken***

Eine Entwicklung hin zu höheren Stufen erfordert, dass wir unsere körperliche und emotionale Intelligenz zurückgewinnen. Wir stellen uns unseren Ängsten vor Verlassenheit und Versagen. Wir lernen, wie unsere aktuellen Ängste in der Vergangenheit verwurzelt sind. Wir erkennen, wie wir uns vor unseren tieferen Wunden schützen und uns verteidigen können, indem wir erfolgreich nach den Vorgaben der uns umgebenden Kultur leben. Wenn wir diese abgetrennten Körperempfindungen und Emotionen wieder integrieren, entdecken wir Ressourcen unserer ursprünglichen Stärke und Leidenschaft. Es ist, als hätten Teile von uns, die in der Kindheit verletzt wurden, aufgehört zu wachsen. Wenn wir diesen Teilen nun mitfühlende Aufmerksamkeit schenken, heilen wir die Wunden, lassen diese Teile heranwachsen und integrieren den Körper und die emotionale Intelligenz wieder in ein ausgereiftes System des Selbst. Unser Körper, Geist und Seele kommen ins Gleichgewicht..

## WAS IST SPIRITUELLE INTELLIGENZ?

„Wenn du ganz werden willst, gestatte dir, unvollständig zu sein.

Wenn du geradlinig werden willst, gestatte dir deine Abweichungen.

Wenn du voll werden willst, gestatte dir leer zu sein.

Wenn du wiedergeboren werden willst, gestatte dir, zu sterben.“

- *Tao Te Ching*

# Der Geist des Führens

Was also ist spirituelle Intelligenz? Sie ist die Fähigkeit, sich auf den Pfaden der Transformation zurechtzufinden. Sie ist die Kunst und Praxis der inneren und äußeren Weiterentwicklung. Sie ist das Erlernen, wie man nach und nach voll und ganz in Körper, Geist und Seele leben kann. Sie steuert die Reise von der egozentrischen Ausrichtung in der Jugend über die Stufen des Sozialen und Unabhängigen Selbst bis hin zum Integralen, ganzheitlichen Selbst und schließlich der Hingabe zum Bewusstsein der Einheit.

Spirituelle Intelligenz bedeutet, zu erlernen, wie wir uns von Stufe zu Stufe entwickeln, wie wir unsere Weltsicht auf jeder Stufe neu gestalten und wie wir in eine tiefere und globalere Beziehung zur Welt treten.

Spirituelle Intelligenz wächst auf jeder neuen Stufe und erreicht den Omegapunkt im Bewusstsein der Einheit und im globalen Dienst.

Wir glauben, dass die Entwicklung von Führungskräften eng mit spiritueller Intelligenz verbunden ist. Viele der größten Persönlichkeiten in jeder Disziplin (spirituell, wissenschaftlich, künstlerisch, politisch usw.) haben auf einer Bewusstseinsstufe der Einheit gearbeitet – zumindest agierten sie auf einer Ebene, die ein oder zwei Stufen über dem Durchschnitt ihrer Zeit lag.

Wir nennen dies spirituelle Intelligenz – eine Sicht- und Handlungsweise, die darauf konzentriert ist, die schwierige Arbeit der Transformation von Körper, Geist, Herz und Seele zu leisten – persönlich, zwischenmenschlich, in Organisationen und in der Welt.

Wenn wir diese Sichtweise der Weiterentwicklung und Transformation annehmen, akzeptieren wir, dass der Wandel in Organisationen und der Welt untrennbar verbunden ist mit Wandel in uns selbst. Spirituelle Intelligenz ist das Betriebssystem in Transformationsprozessen.

## DIALOG: KOLLEKTIVE SPIRITUELLE INTELLIGENZ

„Die Wahrheit ist, Heilung geschieht zwischen Menschen. Die Wunde in mir weckt den Heiler in dir, und die Wunde in dir weckt den Heiler in mir und dann arbeiten die beiden Heiler zusammen.“

– Rachel Naomi Remen

Die Transformation des Einzelnen ist für eine organisatorische und globale Transformation zwar unerlässlich, reicht aber noch nicht aus. Wir müssen Wege finden, in Beziehungen höherer Ordnung miteinander zu arbeiten, damit wir gemeinsam Systeme höherer Ordnung entdecken und schaffen können. Mit dem Wachstum des Bewusstseins jedes Einzelnen werden Beziehungen einer höheren Ordnung möglich. Der Dialog ist ein Schlüsselinstrument, mit dem Beziehungen dieser höheren Ordnung gestaltet und Systeme höherer Ordnung entdeckt werden können. Er ist ein Werkzeug für den Zugang zur erweiterten und tieferen Weisheit, die im kollektiven Körper, Geist und der Seele steckt.

Durch die Betrachtung des Dialogs als Werkzeug für den Wandel, hat man vieles dazugelernt. Wenn Menschen im Dialog wirklich zusammenkommen (indem sie ihr Urteil zurückstellen, aufmerksam zuhören,

# Der Geist des Führens

ein Gleichgewicht zwischen Fürsprache und konstruktiver Nachfrage herstellen usw.), kann etwas ganz Besonderes geschehen – das Gespräch wird Schritt für Schritt authentischer. Menschen teilen anderen die Wahrheit ihrer Erfahrungen mit und hören sich aufmerksam die Erfahrungen der anderen an. Sie werden verletzlicher, sprechen über Risiken, Ängste und “Unaussprechliches”. Je tiefer das Gespräch wird, desto mehr werden Überzeugungen und Ansichten, die unsere kollektive Realität prägen, aufgedeckt und hinterfragt. Während diese Überzeugungen und Ansichten dann umformuliert und nochmals untersucht werden, kann sich das Verhalten der Gruppe und des Systems ändern. Das ist der Dialog, Dia-Logos – durch das Gespräch tieferen Sinn entdecken. Der Dialog ist ein Werkzeug, anhand dessen Systeme lernen und kollektiven Wandel möglich macht.

## ***Individuell und Kollektiv sind miteinander verknüpft***

Da Individuell und Kollektiv aufeinander eingestellt und angewiesen sind, ist der Dialog auch ein Instrument zum persönlichen Wandel. Wenn sich der Dialog vertieft, geschieht etwas Erstaunliches: Das Bewusstsein der Gruppe erweitert sich, sie gelangt in einen Flow-Zustand. Menschen spüren das, da es nahezu greifbar wird. Genau das ist mit dem Raum des höheren Bewusstseins gemeint. Gruppen können diesen Raum schaffen. Er ist ein reiches Feld von Vertrauen, des miteinander-verbunden-Seins und des Lernens, in dem die kollektive Weisheit leichter zugänglich ist. Die Erweiterung des Bewusstseins innerhalb der Gruppe wirkt sich auf alle Anwesenden aus und ermutigt jede Person, die Grenzen ihrer derzeitigen Identität und Weltanschauung zu überschreiten. Beschränkungen und Grenzen werden vorübergehend außer Kraft gesetzt und jede Person spielt auf einer höheren Ebene als gewöhnlich. Es ist eine Erfahrung, von einer höheren Bewusstseinsstufe aus zu leben. Menschen haben, vielleicht zum ersten Mal in ihrem Leben, Zugang zu höheren Aspekten (spirituelle Intuition) und tieferen Aspekten (Körperweisheit) ihrer selbst. Wenn wir diese Erfahrung erst mal gemacht haben, können wir vermehrt von dieser Bewusstseinsstufe aus handeln. Auf diese Weise unterstützt und inspiriert uns der Dialog, uns weiterzuentwickeln.

## ***Der Dialog als Katalysator für Veränderung***

Im Dialog findet Lernen auf persönlicher, kultureller und systemischer Ebene simultan statt und kann somit Wege bahnen. Der Dialog ist ein Katalysator für den Wandel des Einzelnen, der Gruppe und des Systems. Er ist ein Werkzeug für kollektives spirituelles Wachstum und Intelligenz. Emerson sagte: „Wir liegen im Schoß einer immensen Intelligenz. Wir sind die Empfänger ihrer Wahrheit und die Organe ihrer Aktivität.“ Wenn Menschen im Dialog zusammenkommen, einen Raum höheren Bewusstseins schaffen und Intuition und Vernunft in Einklang bringen, „kommt Wahrheit ans Licht.“ Der Dialog ist eine Kerndisziplin von The Leadership Circle.

# Der Geist des Führens

## SEELE UND SYSTEM VERSTEHEN

„Höre zu. Bahne dir einen Weg in dir selbst. Hör auf, auf andere Weise zu suchen. Du hast bereits die kostbare Mischung, die dich gesund machen wird. Nutze sie.“

- Rumi

Das Ziel von The Leadership Circle ist Transformation. Die Arbeit des Leadership Circle ist empirisch so konzipiert, dass Führungskräften geholfen wird, herauszufinden, wo sie (und ihre Organisationen) sich in ihrer Entwicklung befinden. Sie werden dabei unterstützt, Lernschritte zu machen, die systemische Transformation ermöglicht. Der Leadership Circle zielt darauf, Veränderungen in den psychologischen und spirituellen Aspekten des Leben einer Führungsperson hervorzurufen und zu fördern. Ein weiteres Anliegen des Leadership Circle ist es, neue wissenschaftliche, systemische und kulturelle Sichtweisen zu vermitteln, die für die Umsetzung des neuen persönlichen Bewusstseins in Veränderungsprozessen in Organisationen und der Welt erforderlich sind.

Der Prozess der kulturellen Weiterentwicklung beginnt mit dem Bewusstsein jedes Einzelnen, und zwar immer in Bezug auf die aktuellen Probleme der Kultur. Die Krise in der Kultur regt die Reflexion und Entwicklung im Bewusstsein aufstrebender Führungskräfte an. Diese üben dann Einfluss auf das System aus und verändern es - in Bezug auf Struktur, Prozesse, Richtlinien, Strategien und Ziele. Das neue System schafft Bedingungen, die andere Mitglieder des Systems dazu bringen, sich ebenfalls weiterzuentwickeln. Sobald sich eine kritische Anzahl an Menschen entwickelt, die Teil dieses Prozesses sind, wird das Potenzial der neuen Ordnung verwirklicht und die Wahrscheinlichkeit eines Rückschritts auf eine frühere Entwicklungsstufe verringert. Wenn wir dabei integral - in allen vier Quadranten - vorgehen, schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass die vier Quadranten gemeinsam auf einer höheren Ebene zum Ausdruck kommen. Somit wird die Ausgangsbasis für den nächsten Schritt der Weiterentwicklung geschaffen. Auf diese Weise führt Veränderung zu Transformation. Die Phase des Vier-Quadranten-Modells verschiebt sich auf eine höhere, stärker integrierte Ebene des Ausdrucks.

Unser Standpunkt ist klar: Transformation in Organisationen geschieht erst durch einen vorausgehenden Wandel im Bewusstsein der Führungskräfte. Wenn wir uns mit den aktuellen Dilemmata in Unternehmen und in der Welt tiefgehend beschäftigen, beschleunigen wir den individuellen Wandel in uns. Dazu müssen wir uns eine Reihe integraler Praktiken zu eigen machen (Aktion in allen vier Quadranten), die fortlaufende Veränderungen hervorbringen und Transformation ermöglichen.

### ***Harte Arbeit vermeiden***

Obwohl es leicht ist, über innere Veränderung zu sprechen und die meisten von uns sie auch wollen, wird sie nur allzu gerne vermieden. Es gibt einen Teil in uns, der der Herausforderung, an sich selbst zu arbeiten, lieber aus dem Weg geht. Dieser Teil in uns würde eine tiefgreifende Transformation nur allzu gerne eintauschen gegen eine schnelle Linderung der Spannungen, die das Leben und die Arbeit in unserer derzeitigen Situation mit sich bringen.

# Der Geist des Führens

Aber es gibt auch einen anderen Teil in uns – einen authentischen Teil. Dieser Teil akzeptiert keine Ersatzlösungen und durchschaut einfache Antworten und schnelle ‚Quick-fix‘-Verfahren. Dieser Teil weiß, dass, wenn es schnelle Lösungen gäbe, dann hätten wir alles schon viel früher hinbekommen und würden jetzt die Früchte unseres Erfolgs genießen. Dieser Teil von uns weiß auch, dass die Seele sich entwickelt – aber nicht durch schnelle Lösungen oder Abkürzungen. Dieser Teil ist bereit, die Zeit und Mühen aufzubringen, die für eine tiefe innere Arbeit erforderlich sind. Und er weiß, dass grundlegender Wandel – Transformation – jahrelange Übung und aufrichtige Arbeit erfordert und man erst auf den Geschmack kommen muss.

## ***Spiritualität und Entwicklung***

Den meisten Führungskräften mangelt es an einer Fähigkeit, wenn es darum geht, inneren persönlichen und kulturellen Wandel zu bewirken. Ein Mangel dieser Fähigkeit bedeutet jedoch keineswegs, dass es uns an Intelligenz oder Kompetenz mangelt – er bedeutet schlichtweg, dass wir nicht wissen, was wir nicht wissen.

Viele von uns sind Eltern. Wir haben es genossen, gefördert und gefeiert, dass unsere Kinder lesen gelernt haben – zuerst erkannten sie Buchstaben und dann lernten sie die Laute der einzelnen Buchstaben. Aus Buchstaben wurden Wörter und aus Wörtern wurden Sätze, die wiederum Absätze wurden und später dann lasen sie ganze Bücher. Kleine Kinder wissen nicht, dass sie Analphabeten sind – aber sie sind es. Sie wissen auch nicht immer, warum es wichtig ist, lesen und schreiben zu lernen. Doch wir als Eltern wissen, was es bedeutet, lesen und schreiben zu können und welche Vorteile das mit sich bringt. Also machen wir unseren Kindern klar, dass sie keine andere Wahl haben und dass sie nur dann ihren Platz in der Gesellschaft der Erwachsenen behaupten können, wenn sie lesen und schreiben können. Die Entwicklung der Lese- und Schreibfähigkeit dauert Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte. Deshalb unterstützen wir diesen Prozess mit Nachdruck, weil wir wissen, wie wichtig er ist.

Dasselbe gilt für unseren inneren Wandel im psychologischen, spirituellen und kulturellen Bereich – dem Bereich der Seelenarbeit. Was Seelenarbeit betrifft, wissen wir nicht von Natur aus, was zu tun ist oder wie wir sie entwickeln können. Außerdem wird der Entwicklung dieser Fähigkeit in unseren Bildungssystemen wenig bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt. Die Entwicklung dieses inneren Prozesses erfordert bewusste Intentionen, ständige Aufmerksamkeit und feinfühliges Unterstützung. Ein System zu verstehen erfordert neue Perspektiven und Weltanschauungen. Beides zu verstehen (uns selbst und Systeme) zeigt uns die Wege zur Transformation – einem Bewusstseinswandel (individuell und kollektiv), der zu nachhaltigeren Leistungen in Organisationen beiträgt.

# Der Geist des Führens

## WO FANGEN WIR AN?

„Ein Weg ist nur ein Weg. Wenn du das Gefühl hast, ihm nicht folgen zu sollen, darfst du ihn unter keinen Umständen weiter beschreiten. Aber deine Entscheidung, auf dem Weg zu bleiben oder ihn zu verlassen, muss frei von Angst oder Ehrgeiz sein. Jetzt ergibt die Frage meines Wohltäters Sinn. Besitzt dieser Weg ein Herz? Wenn ja, ist er gut, wenn nicht, ist er nutzlos.“

- Die Lehren des Don Juan

Alle spirituellen Traditionen (und in zunehmendem Maße auch die wissenschaftlichen Traditionen) erkennen an, dass spirituelle und physische Aspekte der Realität im selben Raum nebeneinander existieren. Schon Teilhard de Chardin sagte diesbezüglich: „Wir sind spirituelle Wesen, die eine menschliche Erfahrung machen.“

Spirituelle Intelligenz erkennt an, dass wir nirgendwohin „gehen“ müssen, um den Sinn zu finden. Wir wissen, dass jede Ebene der Wirklichkeit „hier“ verfügbar ist – in unseren aktuellen Bedingungen und im gegenwärtigen Moment – im Jetzt. Doch wir wissen auch, dass wir persönlich in unseren Beziehungen, in unseren Organisationen und in unserer Welt nur mit einem erbärmlich kleinen Teil unserer vollen Kapazität – unserem göttlichen Erbe – arbeiten.

### ***Wir sind alle auf einer Reise***

Jede/r von uns befindet sich auf einer spirituellen Reise – und das ist der Grund, warum wir auf der Erde sind. Scott Peck hat einmal gesagt, dass „die Erde ein spirituelles Bootcamp ist.“ Wenn wir es nicht nötig hätten, spirituell zu wachsen und uns weiterzuentwickeln, wären wir wahrscheinlich gar nicht erst hier. Irgendwo auf unserer Reise geht dieser Gedanke dann verloren. Das Streben nach Sicherheit und wirtschaftlichem Erfolg, der zweifellos notwendig zur Unterstützung unserer Reise ist, wird oft zum Selbstzweck. Die Wahrheit, dass wir spirituelle Wesen auf einer Reise der ständigen Weiterentwicklung sind, wurde aus der Welt der Arbeit wirkungsvoll und vollständig ausgeklammert – zum Nachteil jedes Einzelnen, des Arbeitsplatzes und der Welt.

Wir leben in einer Zeit großer Übergänge. An allen Fronten stoßen wir an die Grenzen unseres derzeitigen Weltbildes. Das ist nicht schlecht, denn Grenzen, scheinbar unlösbare Dilemmata und Krisen zwingen uns, anzuerkennen, dass wir uns am Rande unseres derzeitigen Weltbildes befinden. Wir werden herausgefordert, eine neue, höhere Perspektive zu suchen, von der aus wir Ordnung ins Chaos bringen können. Wie Albert Einstein sagte: „Die Spaltung des Atoms hat alles verändert, nur nicht die Art und Weise, wie wir denken“, und „wir können unsere gegenwärtigen Probleme nicht mit Hilfe der gleichen Denkweise lösen, mit der wir sie geschaffen haben.“ Wir müssen eine neue Form der Intelligenz entwickeln und anwenden, wenn wir die Beziehung unseres individuellen Transformationsprozesses mit dem Transformationsprozess der Welt verstehen wollen. Spirituelle Intelligenz wird somit rasch zu einem Gebot für Führungsentwicklung.

# Der Geist des Führens

## *Ein höheres Ziel in Aktion*

Jeder von uns hat einen Beitrag zu leisten, den auch nur jeder für sich alleine leisten kann. Unsere Aufgabe im Leben besteht darin, uns auf Ziele zuzubewegen und sie in zunehmendem Maße zu verwirklichen. Bei der Führung geht es im Wesentlichen darum, unser höheres Ziel zu erkennen, den Sinn darin zu sehen und Maßnahmen zu ergreifen, die dieses Ziel innerhalb der Bedingungen unseres Lebens Wirklichkeit werden lässt.

In uns steckt bereits ein Entwurf für unsere wahre Natur, die wir schon vor unserer Geburt gestaltet haben. Unsere Seele weiß, wer wir sind, was wir während unserer Zeit auf der Erde lernen sollen, welche Wunden wir heilen müssen und wie wir unsere Einzigartigkeit vollkommen einsetzen wollen. Die Seele weiß, welchen Beitrag wir im Laufe unseres Lebens am stärksten leisten wollen. Dieses tiefere Wissen wird nicht von uns erfunden. Wir entdecken es durch spirituelle Intelligenz und gestatten ihm, auch uns zu finden. Wenn wir diesem Wissen gestatten, Teil unseres Lebens zu sein, werden wir voll und ganz lebendig. Wir werden wir selbst. Wir entwickeln die Fähigkeiten, auf eine Art zu führen, die wirkliche Transformation ermöglicht.

## ANHANG

### Ein Entwicklungsmodell für Transformation

In diesem Abschnitt werden drei Entwicklungsstufen skizziert, die den größten Teil der Entwicklung nach der Jugend, nämlich im Erwachsenenalter, beschreiben. Es gibt Stufen, die der Jugend vorausgehen und auch höhere mystische Stadien als die hier beschriebenen. Wir beschränken uns im Folgenden jedoch auf die Stufen, die für die heutige Situation von Führungskräften und Organisationen von unmittelbarer Bedeutung sind.

In seinem Buch [In Over Our Heads](#) beschreibt Robert Kegan ein Entwicklungsmodell aus fünf Stufen. Andere Theoretiker/innen beschreiben sehr ähnliche Stufen, aber unserer Meinung nach steht Kegan an der Spitze der Forschung. (Wir werden seine Stufen 3 - 5 sehr viel ausführlicher behandeln als in der obigen Abhandlung. Stufe 2, die Jugend, wird nur kurz besprochen, sie soll eher als Einstieg dienen). Brian Hall beschreibt in seinem Buch [Value Shift](#), wie sich der Führungsstil, die Organisationskultur und die Struktur mit jeder Stufe weiterentwickeln. Seine Arbeit hat großen Einfluss auf die folgenden Abschnitte, in denen gezeigt wird, wie sich der Führungsstil und die Organisationsstruktur und -kultur in den einzelnen Stufen entwickeln. Es folgt nun ein sehr kurzer Überblick über die wichtigsten Entwicklungsstufen, die Erwachsene durchlaufen, sowie über die Arten der Führung und Organisationen, die sich in ihnen herausbilden.

Kegan beschäftigt sich mit der Objekt-Beziehungstheorie. Er erklärt Entwicklung in Form von einschneidenden Veränderungen im Verständnis der Beziehung zwischen dem eigenen Selbst und der Welt. Was zuvor Subjekt war, wird zum Objekt der Betrachtung. Um zu verstehen, was in der Struktur des Selbst in der Weiterentwicklung

# Der Geist des Führens

von jedweder Stufe zur nächsten geschieht, ist es am einfachsten, zu beobachten, was in einem Kleinkind im frühesten Entwicklungsstadium vor sich geht. Wenn ein Kind geboren wird, ist es noch nicht in der Lage, sich von seiner Mutter zu unterscheiden. Aus der Sicht des Säuglings ist alles Subjekt – Mutter und Ich teilen sich das gleiche Selbst. Das erste Entwicklungsstadium beginnt, wenn das Kind die Mutter als ein von ihm getrenntes Wesen zu erkennen beginnt – die Mutter wird vom Subjekt zum Objekt. Die Beziehung zwischen dem Selbst und der Welt macht einen großen Schritt nach vorn und das Kind grenzt sich von seiner Umgebung ab, die es bisher für sich selbst gehalten hat. Mit dieser neuen Konstruktion der Identität, der Selbst-Welt-Beziehung, gehen eine stärkere individuelle Trennung (Individuation, Selbstwerdung) und auch eine höhere Beziehungsfähigkeit einher. Das Kind kann sich nun auf die Mutter als “Andere” anstatt als “Ich Selbst” beziehen.

Dieses Beispiel veranschaulicht ein Muster, das auf jede der Entwicklungsstufen zutrifft, derer wir uns hier widmen. Es findet eine wesentliche Veränderung in der Wahrnehmung statt – vom Subjekt zum Objekt. Die Person erkennt (vielleicht über Jahre hinweg), dass das, was sie früher als ihr Selbst betrachtet hat, zu sehr mit der Welt (der Umgebung) verschmolzen ist. Und das, was als verschmolzen erkannt wird, wird dann auf die gleiche Weise zum Objekt der Betrachtung – auf die gleiche Art, wie das Kleinkind beginnt, die Mutter als “Andere” (Objekt) zu betrachten. Durch die Individuation wird das Selbst deutlicher. Mit diesem Entwicklungsschritt entwickeln sich neue Fähigkeiten, mit denen wir mit Menschen und der Welt in Beziehung treten. Diese Fähigkeiten waren in der vorigen Stufe der Verschmelzung aufgrund der Verwechslung von Objekt (dem Anderen) mit dem Subjekt (dem Selbst) noch nicht entwickelt.

Dieser Zerfall des alten Selbst ist sehr verwirrend und ein mühsamer Übergang. Aber während die neue Beziehung zwischen dem Selbst und der Welt aufgebaut wird, erfährt es eine neue Freiheit und schöpferische Kraft, die das alte Selbst im Vergleich dazu ganz klein erscheinen lässt. Folglich macht diese Entwicklung nur selten Rückschritte, sondern scheint sich linear hin zu einer wachsenden Individuation (Selbstwerdung) mit entsprechend höheren Beziehungsfähigkeiten zu entwickeln.

## **Stufe 2 – Jugend**

(Kegan: Das Souveräne Selbst; Hall: Phase 1 – Überlebend)

(Die Beschreibung dieser Stufe ist absichtlich knapp gehalten und soll einfach als Möglichkeit dienen, in den Entwicklungsablauf einzusteigen, der mit der Geburt beginnt und mit dem Tod endet. Sie kennzeichnet die Identitätsstruktur, die die meisten von uns verlassen bzw. umgestalten, wenn wir in die frühen Erwachsenenjahre kommen.)

Der Beginn der Jugend ist gekennzeichnet durch eine Veränderung im Subjekt-Objekt-Gleichgewicht. Das Verhältnis zwischen Subjekt und Objekt wird neu organisiert; von “Ich bin meine Impulse”, auf die Ich (als Subjekt) reagieren muss und über die Ich wenig Kontrolle habe, hin zu “Ich bin meine Bedürfnisse”. Diese Abgrenzung des Selbst von einer Überidentifikation mit den Impulsen im jeweiligen Moment schafft eine neu gewonnene Freiheit und Autonomie. Die Erfüllung meiner Bedürfnisse steht ab sofort im Mittelpunkt. Diese Phase ist anfangs eine reichlich übertrieben unabhängige Phase, denn Unabhängigkeit ist ihre Stärke. Diese

# Der Geist des Führens

Unabhängigkeit ist auch genau das, was Eltern zu Beginn der Jugend begrüßen und dann fast ein Jahrzehnt lang zu bändigen versuchen. Die Jugend ist der Übergang vom allzu unabhängigen 10-jährigen Kind hin zum/zur 22-jährigen, traditionellen, guten Mitbürger/in.

Die Weltanschauung der Identität in der Jugend dieser Stufe 2 ist die eines Mysteriums, dem ich ausgeliefert bin und über das ich keine Kontrolle habe. Das Ego ist im Zentrum einer fremden und gefährlichen Umgebung, in der es als Subjekt der Befriedigung persönlicher/körperlicher Bedürfnisse unterliegt. Alles ist darauf ausgerichtet, die/der Beste zu sein. Entscheidungen werden nur auf der Grundlage der Befriedigung körperlicher und persönlicher Bedürfnisse getroffen. Dieses Stadium der Beschäftigung mit sich selbst ist durch das Fehlen einer gemeinsamen Realität gekennzeichnet. Die eigenen und die Bedürfnisse der anderen werden nicht zusammen berücksichtigt. Meine Entscheidungen treffe ich nicht auf der Grundlage, welche Auswirkungen das auf andere hat, mit denen ich in einer Beziehung stehe. Ich treffe Entscheidungen in erster Linie auf Grundlage dessen, was mit mir geschieht, wenn ich anderen entweder gefalle oder missfalle. Wenn ich zum Beispiel eine Lüge erzähle, geht es nicht um den Vertrauensverlust oder die Gefühle, die jemand anderes als Folge dieser Lüge durchleben wird. Stattdessen geht es nur um die Konsequenzen, die sich für mich selbst ergeben, wenn ich beim Lügen ertappt werde. Es geht darum, ob ich das Risiko der Konsequenzen akzeptieren kann. Es gibt keine gemeinsame Realität, für die ich verantwortlich bin. Es gibt nur Auswirkungen, die auf mich zurückfallen, wenn ich meinen Bedürfnissen ungehindert nachgehe.

Das Fehlen einer gemeinsamen Realität ist eine Einschränkung in der Struktur dieser Phase. Da ich meine neu entdeckte Fähigkeit zur Befriedigung meiner Bedürfnisse bin, fühlt es sich für das Selbst wie ein Sterben an, die eigenen Interessen den Interessen anderer oder einer Gruppe unterzuordnen. Doch genau das ist die Entwicklung, die in der Jugend stattfindet. Wachstum bedeutet fortan, die Bedürfnisse und Erwartungen der anderen mit zu berücksichtigen.

Dazu ist es erforderlich, die absolute Beziehung zur eigenen Sichtweise aufzugeben und sie einer umfassenderen Art der Erkenntnis unterzuordnen als nur der eigenen. Es erfordert, dass ich mich in der Begegnung mit anderen zu definieren lerne. Die eigene grundsätzliche Loyalität ist nicht mehr auf das Selbst ausgerichtet, sondern auf Beziehung (Freunde, Eltern, Familie, Organisation, Gemeinschaft u. ä.). Das ist der Prozess der Sozialisierung – die/der Heranwachsende wird zur/zum Bürger/in. Meine Bedürfnisse werden nun vom Subjekt zum Objekt meiner Betrachtung. Meine Bedürfnisse definieren mich nicht mehr, sondern ich definiere meine Bedürfnisse. Sie sind nicht mehr das eigene Ich, sondern nur Bedürfnisse, die ich habe. Somit bin ich nicht mehr meine Bedürfnisse. Stattdessen kann ich im weiteren Kontext konkurrierender Bedürfnisse (für die ich mich verantwortlich zeichne) in Beziehung zu ihnen treten. Mit diesem sozial definierten Selbst treten die meisten von uns ins Erwachsenenalter ein. Und auf dieses Selbst bewegt sich die/der Heranwachsende zu und widersetzt sich ihm zugleich.

Einige Erwachsene haben diesen Übergang noch nicht vollständig vollzogen. Etwa 5 Prozent der erwachsenen Bevölkerung verharren auf Stufe 2 und weitere 8 Prozent befinden sich im Übergang zwischen Stufe 2 und Stufe 3. Das bedeutet, dass 13 Prozent oder mehr der erwachsenen Bevölkerung sich nicht zur nächsthöheren Entwicklungsstufe entwickelt haben.

# Der Geist des Führens

Die Forschung von Brian Hall legt nahe, dass Manager/innen der Stufe 2 einen diktatorischen Führungsstil annehmen. Sie sind noch nicht in einer Weise ‚selbstorganisiert‘, die partizipatorischere Formen der Beziehung zulässt (Individuation ermöglicht ein höheres Maß an Aufeinanderbezogenheit). Sie sind noch zu sehr auf ihre eigenen Bedürfnisse fixiert, um die Bedürfnisse und Meinungen anderer berücksichtigen und wertschätzen zu können. Sie handeln autokratisch und üben eine übermäßig starke Kontrolle aus – die Loyalität gegenüber Vorgesetzten ist oberste Priorität. Ihre Beziehungen sind distanziert und von mangelnder zwischenmenschlicher Sensibilität geprägt. Sie stellen hohe Anforderungen an andere und haben unrealistische Erwartungen an Mitarbeitende, die sich durch dieses Verhalten unterdrückt fühlen. Ihr Führungsstil ist gekennzeichnet durch strenge Organisationshierarchien, die unbestrittene Autorität verlangen.

Der Führungsstil von Manager/innen, die sich von Stufe 2 auf Stufe 3 hin entwickeln, zeichnet sich eher durch einen wohlwollend-autokratischen Ansatz aus (vgl. Beschreibung Stufe 3). Dabei ist zu beachten, dass für diese Manager/innen partizipatorische Formen des Managements eine Herausforderung darstellen, die ihre Kompetenzen überschreiten. Dafür müssen sie ein völlig neues Selbst entwickeln. Wenn ihnen das nicht gelingt, werden sie nicht in der Lage sein, andere so führen zu können, wie es in den nächsten drei Stufen beschrieben wird.

## **Stufe 3**

(Kegan: Das Zwischenmenschliche Selbst; Hall: Phase 2 – Zugehörend; TLC: auf Probleme reagierend)

Jede neue Identitätsstruktur des Selbst ist ein Triumph der Entwicklung. Der mühsame und oft stürmische Kampf Heranwachsender zeugt davon, wie schwierig es ist, das alte Selbst abzulegen und ein neues aufzubauen. Etwas stirbt – in diesem Fall ist es die ungezügelt Unabhängigkeit, um dazuzugehören und Mitglied einer größeren Gemeinschaft zu werden. Meine unabhängigen Bedürfnisse, mit denen ich mich identifiziert habe, verändern sich; vom Subjekt zum Objekt. Wir erkennen langsam, dass unsere Bedürfnisse uns nicht definieren – wir können sie jetzt (hand)haben, ohne von ihnen beherrscht zu werden. Wenn diese Veränderung einsetzt, beginnen wir, vielleicht zum ersten Mal, die Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen. Anstatt sich übertrieben mit mir selbst zu beschäftigen, lerne ich in der Begegnung mit meiner Umwelt, ein neues Verständnis meines Selbst aufzubauen. Die jetzt entstehende Struktur des Selbst ist „ich bin das, was mich (ver)bindet“. Diese neue Identität habe ich zwar nur widerwillig aufgebaut, sie ermöglicht mir jedoch eine völlig neue Beziehung zur Welt. Mit dieser neuen Identität kann ich für das verantwortlich sein, womit ich verbunden bin. Aus dieser Struktur heraus bin ich bereit, Mitglied zu sein in der Welt der Arbeit, Ehe/Partnerschaft, Familie, Gemeinschaft usw. Die eigenen Bedürfnisse werden jetzt nicht mehr isoliert befriedigt, sondern im Zusammenspiel mit den Bedürfnissen der Umgebung. Ich definiere mich über die Rolle, die ich als Reaktion auf meine Begegnung mit der Umgebung einnehme.

In dieser Stufe arbeiten wir daran, die Erwartungen dieser neuen Welt, an der wir nun teilhaben, zu erfüllen. Wir lernen die Regeln und befolgen sie. Ein Leben aufzubauen, das am besten zu diesen verinnerlichteten Erwartungen passt, ist ein anstrengender Prozess. Wir machen uns zu dem, was wir in unserer Sozialisation als für gut und richtig

# Der Geist des Führens

zu glauben gelernt haben. Wir arbeiten hart, gründen Unternehmen, machen Karriere, klettern die Karriereleiter weiter hinauf. Vielleicht heiraten wir oder gehen eine Partnerschaft ein, gründen eine Familie und bauen ein Haus. Und wenn alles gut läuft, gelingt es uns vielleicht, auch einiges davon zu erreichen, von dem wir gelernt haben, dass es uns zu glücklichen und wertvollen Menschen macht.

Die Schattenseite dieser Art, das Selbst zu definieren ist, dass das Selbst immer noch von außen definiert wird – es ist immer noch mit der Umgebung verschmolzen. Es befindet sich außerhalb des eigenen Selbst in der Umgebung, mit der ich verbunden bin, oder zu der ich gehöre. Ich bin meine Beziehungen – nicht ich habe sie, sondern sie haben mich. Ich bin meine Errungenschaften – nicht ich stelle sie auf die Beine, sondern sie tun das mit mir. Meine Errungenschaften definieren mich. Ich definiere mich nicht von innen nach außen, sondern von außen nach innen. Dadurch hängt mein Selbstwertgefühl von der Bestätigung anderer ab.

Woran sich das Selbst als seine äußere Referenz festmacht, ist bei jedem Menschen unterschiedlich. Manche Menschen neigen dazu, das Selbst an Beziehungen zu knüpfen. “Ich bin meine Beziehungen” ist ihre primäre Selbst-Definition. Dies führt dazu, dass sie der Arbeit, Ehe und Partnerschaft in einer ungleichen Beziehungsdynamik begegnen – mit dem Bedürfnis, dazuzugehören. Ich definiere mich dann darüber, wie/ob andere mich akzeptieren, dass ich die Bedürfnisse und Erwartungen anderer erfülle, dazupasse, dazugehöre usw. Es ist ein Risiko und gefährlich, meine eigenen Bedürfnisse durchzusetzen, gegen den Strich zu bürsten, Grenzen zu setzen, usw. Dies wird als Abhängigkeit bezeichnet.

Manch andere/r tendiert dazu, sich über seine/ihre erbrachten Leistungen zu definieren. “Ich bin meine Macht, mein Erfolg, meine fehlerfrei herausragende Leistung usw. Das macht mich zu dem, wer ich bin, und sichert meine Zukunft”. Hier geht die Tendenz dahin, sich gegen Beziehungen zu wehren und sich über die eigene Handlungsfähigkeit und Wirkung in der Welt zu definieren.

Diese beiden weit gefassten Kategorien (die Tendenz, das Selbst auf der Grundlage der Verschmelzung mit der Beziehung oder der Verschmelzung mit erbrachter Leistung zu definieren) führen zu sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten, Verhaltensweisen und Kompetenzen. Die innere Struktur jedes Selbst ist jedoch die gleiche. ‘Sein’ heißt ‘X’ zu sein; das ist die Struktur des Selbst. Unterschiedliche Typen haben einfach unterschiedliche Sets von ‘X’, anhand derer sie sich nach außen definieren. Die Struktur des Selbst ist die gleiche, nur die selbstdefinierenden Überzeugungen unterscheiden sich.

Viele Berater/innen in Organisationen haben diese Form der Identität typischerweise mit Bezeichnungen wie Abhängigkeit, Co-Abhängigkeit, hohe Kontrolle, übertriebener Ehrgeiz, Workaholic usw. stigmatisiert. Der entscheidende Beitrag von Kegan zu diesem gesamten Forschungsbereich besteht darin, dass wir uns klarmachen, dass nichts falsch daran ist, auf dieser Ebene zu walten. Nicht alle Erwachsenen schaffen es zu dieser Erkenntnis. Wir alle sind in unserem Erwachsenenleben in der einen oder anderen Form dieser Konfiguration des Selbst gefangen. Es heißt nicht, dass für die betreffende Person etwas schiefgelaufen ist. Im Gegenteil – es ist alles genau richtig gelaufen. Die wichtigste Frage für all diejenigen unter uns, die Veränderungsprozesse leiten, ist es nicht, wie man dies beheben kann. Wichtig ist, ob diese Identitätsstruktur den wachsenden Anforderungen des Erwachsenenlebens in der modernen Organisation und der heutigen Welt gewachsen ist. Kegan sagt dazu Folgendes:

# Der Geist des Führens

„In The Empowered Manager [einem sehr eindringlichen und hilfreichen Management-Bestseller] schreibt Peter Block: ‘Wenn wir uns darauf konzentrieren, nach der Zustimmung und Bestätigung anderer zu suchen ... laufen wir Gefahr, unsere Integrität zu opfern, ... und das nur, um den beliebtesten Weg zu finden. Die Implikation ist hier nicht, dass [diese Person] im Einklang mit den Verpflichtungen handelt, denen sie unterliegt. Stattdessen opfert sie diese im Namen einer vordringlichen Charakterschwäche, dem Bedürfnis nach Anerkennung... Eine durch Transformation grundlegend veränderte Sichtweise des Problems [dieser Person]... lehnt die Vorstellung ab, dass ihre ‘Abhängigkeit‘ eine invasive Erkrankung oder eine Verschandelung ihres ansonsten guten Charakter sei, die entfernt werden müsse. Sie betrachtet vielmehr ihre sogenannte ‘Abhängigkeit‘ als einen vollkommen soliden Ausdruck – nicht als ein Anhängsel ihrer Charakterstruktur, sondern als den Kern dieser Struktur. Sie berücksichtigt, dass ihre derzeitige Integrität, die komplett deckungsgleich mit der Person ist (die vollkommen solide Art und Weise ihres jetzigen Charakters), möglicherweise einfach nur schlecht mit den Abläufen am Arbeitsplatz übereinstimmt.’

Die meisten Anforderungen, die Veränderungsinitiativen in Organisationen gegenwärtig an Menschen stellen, sind Anforderungen der Stufe 4 (vgl. Stufe 4 unten). Wenn wir nicht aufpassen, kann es passieren, dass wir Menschen Unrecht tun, wenn wir sie in Änderungsprozessen überfordern. Die moderne Arbeitswelt erfordert oft ein Verhalten, dem die Kapazität der Identitätsstruktur der Stufe 3 einfach nicht gewachsen ist. Ein Manager mit hohem Kontrollbedürfnis, dem geraten wird, einfach “aufzuhören, defensiv zu sein” und aktiv zuzuhören, dürfte mit dieser Aufgabe überfordert sein. Wenn wir uns mit unserer Leistung identifizieren und glauben, dass Aggressivität uns schützt, dann wird Kritik von außen oder die Anzweiflung unserer Leistung genau diese Struktur unseres Selbst angegriffen. Anders ausgedrückt: wenn mein Wert meiner Leistung entspricht und meine Leistung in Frage gestellt wird, dann werde auch ich in Frage gestellt. Es persönlich zu nehmen löst defensives Verhalten aus. In der nächstliegenden Stufe 4 würde dieselbe Situation bei derselben Person dieses defensive Verhalten nicht mehr auslösen.

Wenn ich hingegen “meine Beziehungen bin” und an einem Workshop für Selbstbehauptung teilnehme, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass ich die dort erlernten Fähigkeiten jemals wirklich anwenden werde. Der Grund dafür ist, dass wenn ich mich mit meinen Beziehungen identifiziere und meinen Standpunkt vertrete, dann laufe ich Gefahr, abgelehnt zu werden. Wenn ich also hauptsächlich darauf bedacht bin, von anderen gemocht und akzeptiert zu werden, dann ist das Risiko zu groß. Die moderne Welt, in der Führung und Teamarbeit an der Tagesordnung ist, erfordert jedoch, dass Führungspersonen lernen, richtig zuzuhören (ohne defensiv zu werden) und ihre Perspektiven zu vertreten. Dies sind Anforderungen der Stufe 4 und werden erst dann zu einem natürlichen Verhalten, wenn dieses Selbst „ausgedient hat“ und sich weiterentwickelt hat.

Die Forschung lässt darauf schließen, dass sich die meisten Erwachsenen bis zu Stufe 3 entwickeln. Sowohl Hall als auch Kegan gehen davon aus, dass sich 14 Prozent aller Erwachsenen auf Stufe 3 befinden und weitere 32 Prozent zwischen Stufe 3 und 4 verharren, d. h. sie besitzen eine Identität der Stufe 4, die noch nicht robust genug ist. Rechnet man die 14 Prozent der Stufe 2 hinzu, so ergibt sich ein Gesamtwert von 60 Prozent unterhalb von Stufe 4. Diese Forschungsdaten stammen von befragten Personen, die nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung sind. Diese befragten Personen waren Fachkräfte, die

# Der Geist des Führens

nach einigen Jahren Berufstätigkeit ein Hochschulstudium absolvierten und aus überwiegend weißen, wohlhabenden und gebildeten Schichten stammten. Andere, für Unterstichproben befragte Personen aus weniger weißen, wohlhabenden und gebildeten Schichten wiesen einen höheren Prozentsatz von Personen unterhalb von Stufe 4 auf – in etwa 70 bis 80 Prozent. Das bedeutet, dass vieles von dem, was wir durch Veränderungsinitiativen in Organisationen einzuführen versuchen, Menschen überfordert. Wir selbst sind da mit inbegriffen.

Der Führungsstil auf Stufe 3 ist der des effizienten Managements – geordnet und gut funktionierend. Er zeichnet sich aus durch Kompetenz und ist eher mechanistisch. Er setzt alle Managementinstrumente wie wissenschaftliches Management, Management Buyout, SWOT usw. gut ein. An die Stelle von elterlicher Autorität tritt nun institutionelle Autorität. Die Loyalität gilt nicht so sehr der Führungsperson, sondern eher der Organisation und ihren Zielen. Führungskräfte können einfühlsame Zuhörer/innen sein, die sich aufrichtig für ihre Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen interessieren. Der Beitrag der Mitarbeitenden wird jedoch nicht ernstgenommen, wenn er nicht als loyal und effizient angesehen wird. Gewöhnlich werden sie zwar informiert, aber nicht wesentlich in Entscheidungsfindungsprozesse mit einbezogen. Die Mitarbeitenden fühlen sich zwar finanziell unterstützt und fair behandelt, ihre Beteiligung an wichtigen Entscheidungen wird jedoch nicht gefördert.

Der institutionelle Stil, der sich bei Führung auf dieser Ebene herausbildet, ist eine große, effiziente Hierarchie – eine geordnete und vielschichtige Bürokratie. Deren politisches Klima fordert Loyalität und Gehorsam. Während diese Art von Organisation hierzulande immer noch weit verbreitet ist, geht es bei den meisten Veränderungsinitiativen in Organisationen um die Schaffung von Strukturen und Kulturen, die flacher sind und ein höheres Maß an Eigenverantwortung und kreativem Engagement erfordern, als es diese Struktur der Loyalität und Gehorsam zulassen würde. Die meisten Veränderungsinitiativen in Organisationen sind Versuche, eine Kultur der Stufe 4 zu schaffen. Der Grund, warum der Großteil davon scheitert, liegt darin, dass sie nur dann geschaffen werden können, wenn die Führung von oder jenseits von Stufe 4 aus praktiziert wird. Da dies bei den meisten Führungsteams nicht der Fall ist, werden in der Regel eine Vielzahl von Aktivitäten durchgeführt, die eine hochleistungsfähige Organisation schaffen sollten, dies aber nicht hinbekommen. Die Führungsebene wendet sich dann den neuesten Modeerscheinungen in der Management-Literatur zu, ohne zu bemerken, dass jeder dieser neuen Ansätze nur funktionieren kann, wenn die Führungspersonen sich ebenfalls weiterentwickeln. Sie müssen sich intensiv mit der Weiterentwicklung ihres Bewusstseins der Stufe 3 zu einem Bewusstsein der Stufe 4 befassen. Das ist kein leichtes Unterfangen.

## **Stufe 4**

(Kegan: Das Institutionelle Selbst; Hall: Phase 3 – Eigeninitiative; TLC: Ergebnisse schaffend)

Der Übergang von Stufe 3 zu 4 ist der wichtigste und schwierigste Übergang im Erwachsenenalter. In den Mythen der Reisen der Helden und Heldinnen ist dies die Überschreitung der Schwelle – ein Übergang, auf den sich Jesus bezog, als er sagte: “Wenn du dich retten willst, musst du dich selbst verlieren.” Diejenigen,

# Der Geist des Führens

die es verstanden, diese Schwelle zu überschreiten, haben reichlich dazugewonnen und erreichen das, was die Mystiker als Erleuchtung bezeichnen. Es ist der Übergang, der unsere Illusionen beseitigt und uns ohne äußere Bezugspunkte für unser Selbst zurücklässt. Während wir unser neues Selbst gestalten, haben wir zum ersten Mal eine vollständige Geschlossenheit innerhalb des Selbst. Wir leben jetzt von innen nach außen und nicht mehr von außen nach innen. Dies ist die Stufe, die die Literatur der Psychologie und Führung als Ziel beschreibt – die Selbstverwirklichung.

Beim Übergang zu Stufe 4 verlieren wir alle unsere vertrauten Verankerungen. Alles Äußere, das das Selbst zur Selbstbestätigung nutzte, wird schließlich abgestreift. Wir befreien uns aus unserer Verschmelzung mit der Umgebung. Eine weitere entscheidende Umorganisation von Subjekt zu Objekt findet statt. Das Selbst hat sich selbst fälschlicherweise mit seinen Beziehungen und Errungenschaften identifiziert (d. h. es wurde von ihnen bestimmt). Diese werden nun objektiviert: "Ich bin nicht meine Beziehungen oder Errungenschaften. Ich besitze sie, nicht sie mich." Das neue Subjekt ist das Selbst. Wie der Säugling, der nun sein eigenes Selbst von der Mutter unterscheiden kann, können wir das Selbst von der Umgebung unterscheiden. Wir haben zum ersten Mal ein Selbst. Wir unterliegen nicht mehr unseren vorherigen Bedürfnissen. Durch unsere Individuation und Unabhängigkeit können wir nun Beziehungen auf eine andere Art führen.

Dieser Übergang ist das "Nadelöhr". Untersuchungen zeigen, dass sich nur 20 bis 40 Prozent der Erwachsenen im Laufe ihres Lebens auf Stufe 4 entwickeln – 60 bis 80 Prozent erreichen sie nie. Der Grund für die große Diskrepanz bei den Prozentwerten wurde bereits bei der Beschreibung der Demografie der Stichproben oben erwähnt. Betrachtet man die eher gebildeten und erfolgreichen Menschen, so erreichen davon 40 Prozent Stufe 4. In den wenigen Stichproben-Untergruppen, die weniger gebildete und wohlhabende Menschen untersuchten, erreichen nur 20 Prozent in ihrer Entwicklung Stufe 4. Wie sieht es also mit der generellen Erwachsenenbevölkerung aus? Obwohl genaue Zahlen schwer zu ermitteln sind, kann man davon ausgehen, dass fast 70 Prozent ein unabhängiges Selbst nicht vollständig entwickeln.

Dennoch beschreibt die Literatur zu den Themen Ehe, Partnerschaft und Führung sowie die Literatur der Psychologie verschiedene Verhaltensweisen und ein Bewusstsein, das sich auf Stufe 4 und höher entwickelt. Das liegt daran, dass sich mit dem Entstehen dieser Identitätsstruktur Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln, die dem Selbst, das mit seiner Umgebung verschmolzen ist, einfach nicht zur Verfügung stehen. Die folgenden Aussagen beschreiben einige der Unterschiede zwischen den Stufen 3 und 4.

- Autorität wird nun als etwas gesehen, das von innen kommt. Sie unterliegt nicht mehr den scheinbar unfehlbaren Einflüssen außerhalb unseres Selbst, denen gegenüber wir glauben, loyal und treu sein zu müssen.
- Recht wird als Anleitung für unser Handeln betrachtet und nicht mehr als ein Regelwerk, nach dem wir leben müssen.
- Wir versuchen, wir selbst zu sein, Sinn und Bedeutung im Leben zu finden und aus dem Wunsch, sich auszudrücken heraus etwas zu schaffen, anstatt Sinn und Wert in der treuen Befolgung der kulturell vorgeschriebenen Rolle zu finden.

# Der Geist des Führens

- Wir übernehmen die Verantwortung für die Gestaltung unserer Rollen, anstatt auf die Vorgaben der Rolle zu reagieren. Wir gestalten unsere Rollen durch die Fähigkeit zur Selbstbestimmung, die Teil unserer Vision ist.
- Wir sind in der Lage, den Forderungen unserer Umgebung Grenzen zu setzen und lassen uns keine Vision mehr vorschreiben. Während wir aufgrund unserer vorherigen Unfähigkeit zur Grenzensetzung zwar die Rollenerwartungen erfüllt und nach ihnen gelebt haben, ging das auf Kosten des Selbst.
- Wir setzen dem, was andere Menschen und Institutionen uns abverlangen, Grenzen, anstatt uns zerrissen und in verschiedene Richtungen gezogen zu fühlen, nur weil wir wollen, dass alle glücklich sind.
- Wir werden zu unabhängigen Denker/innen und Entscheider/innen (was nicht bedeutet, dass wir selbst entscheiden), anstatt unbewusst in normativen Bahnen zu denken oder in Bahnen, die uns Anerkennung, Zugehörigkeit und/oder Aufstieg sichern. Anstatt den kulturellen Vorgaben zu folgen, folgen wir dem eigenen inneren Ruf.
- In Beziehungen werden wir uns bewusst, dass weder der andere noch ich durch die Beziehung geformt werden, anstatt die andere Person als Organisator/in meines Selbst zu sehen. Wir sind in der Lage, mit unserer Partnerin/ unserem Partner als zwei ganzheitliche Menschen in einer Beziehung Seite an Seite zu stehen, anstatt in einem romantischen Ideal gefangen zu sein, dass zwei Menschen ein Herz, einen Geist und eine Seele teilen. Jeder versteht sich als vollständiges Selbst in der Beziehung. Sich vollständig fühlen zu können, ist nicht an Bedingungen geknüpft oder abhängig von der anderen Person. Jeder entwickelt sein Selbst; doch ist es kein zusammen geschaffenes Resultat aus der Beziehung.
- Wir können jetzt direkt sprechen, anstatt von unseren Partnern zu verlangen, dass sie unsere Gedanken lesen – nach dem Motto: “Wenn ich darum bitten muss, ist es keine Liebe.”
- Wir können uns behaupten, indem wir kritische und traurige Gefühle ansprechen und anhören, anstatt das Gefühl zu haben, dass unser ganzes Selbst verletzt wurde, wenn unsere Meinungen, Werte usw. in Frage gestellt werden.
- Wir können mit Unterschiedlichkeit leben und gehen nicht mehr davon aus, dass wir unbedingt recht haben. Wir sehen Unterschiedlichkeit nicht mehr als Übertretung an und entwickeln eine breitere Perspektive, anhand derer wir Unterschiedlichkeit wertschätzen können. Nun können wir Nähe und Verbindung aufrechterhalten und unserem Partner oder unserer Partnerin Unterstützung anbieten, wenn wir Unmut in ihm/ihr ausgelöst haben. Wir entziehen uns nicht mehr und können ihm/ihr nah sein, ganz ohne Bestätigung, Akzeptanz und Zustimmung dafür einzufordern
- Wir verfallen in Konflikten nicht in reaktive Muster des Rückzugs oder der Aggression, weil unser Selbst nicht mehr verletzt wird. Stattdessen bleiben wir präsent und beobachten bzw. regulieren unsere eigenen Gefühle, ohne sie am anderen auszulassen.

# Der Geist des Führens

- Aus psychologischer Sicht sind wir uns bewusst, wie unsere persönliche Geschichte unser Verhalten beeinflusst. Wir machen unsere Partnerin / unseren Partner nicht für unsere negativen Gefühle und Reaktionen verantwortlich, die durch ihr/sein Verhalten ausgelöst werden. Wir hören auf, unser psychologisches Bewusstsein zu benutzen, um von ihr/ihm zu verlangen, sich nie wieder auf eine Weise zu verhalten, die unsere Wunden wieder aufbrechen lassen könnte. Wir machen ihn/sie nicht für unsere Reaktionen verantwortlich, falls sie/er es dennoch tun sollte.
- Wir erlernen die Fähigkeit, die Entwicklung anderer zu fördern, weil wir die Rollen und die Art der Beziehung umgestalten, um sie unterstützen zu können. Wir glauben nicht mehr daran, dass eine Veränderung der Rollen und Beziehung unsere Definition unseres Selbst angreifen würde. Wir haben auch nicht mehr das Bedürfnis, die Art und Weise, in der die Beziehung derzeit gestaltet ist, zu verteidigen. Jetzt können wir die Entwicklung anderer unterstützen, weil wir unser Selbst nicht darüber definieren, was andere sagen; das heißt wir können uns von ihren Aussagen abgrenzen. Dadurch können wir ihnen helfen können, Erkenntnisse zu erlangen.
- Bei der Arbeit ersetzt ein persönliches Gefühl von Stärke und innerer Autorität die institutionelle Kontrolle über unser Verhalten. Geleitet von unserer eigenen Vision, können wir unsere Arbeit selbst erfinden, uns selbst korrigieren und einschätzen. Wir schauen nicht mehr zu Vorgesetzten, damit sie die Rolle für uns definieren, Zielvorgaben beschreiben, die Mittel zur Erreichung dieser Ergebnisse entwerfen und den Wert der geleisteten Arbeit bestimmen.
- Wir können Verantwortung für das übernehmen, was um uns herum und in uns selbst vor sich geht, anstatt andere (insbesondere Vorgesetzte) und die Umstände dafür verantwortlich zu machen, dass die derzeitige Realität nicht so ist, wie wir sie wollen.
- Wir wissen, dass der Schlüssel zu unserem Überleben nicht in den Händen unserer Vorgesetzten liegt. Wir sind in der Lage, im Einklang mit unserer Vision zu handeln, auch wenn das anderen möglicherweise missfällt. Wir glauben nicht mehr daran, dass unsere Sicherheit von unseren Vorgesetzten abhängt und dass vorsichtiges zaghaftes Verhalten (wie wir Standpunkte einnehmen) eine gute Strategie sei, um nicht in Ungnade zu fallen.
- Wir verfolgen das, was im besten Interesse der Organisation und der Gruppen ist, denen sie dient. Wir folgen nicht in erster Linie unserer eigenen Ambition oder unserem Streben nach Anerkennung. Kurz gesagt: anstatt loyaler Gefolgschaft oder egozentrischem Ehrgeiz ist jetzt wahre Führung möglich (egal, in welcher Position oder auf welcher Ebene).

Der Großteil dessen, was oben beschrieben ist, ähnelt stark dem, was Goleman als Emotionale Intelligenz (EQ) bezeichnet. Und das ist kein Zufall. Emotionale Intelligenz ist eine Art des Seins der Stufe 4. Was hierbei jedoch oft übersehen wird, ist, dass emotionale Intelligenz keine zu erlernende Kompetenz ist, obwohl hierfür die Entwicklung von Fähigkeiten notwendig ist. Die Entwicklung emotionaler Intelligenz geschieht, wenn Manager/innen ihre Identitäten der Stufe 3 dekonstruieren und ihr Selbst auf Stufe 4 rekonstruieren. Wenn wir uns dem Wandel (d. h. der Entwicklung emotionaler Intelligenz) jedoch nur

# Der Geist des Führens

von den Quadranten der rechten Seite (Struktur und Fähigkeiten) aus nähern und die tiefergehende, oft verwirrende Arbeit der Transformation nicht leisten (indem wir die linken Quadranten vernachlässigen) werden Veränderungen höchstwahrscheinlich nicht zustande kommen.

In dieser Stufe entwickeln sich verschiedene Führungsstile, wie der Führungsstil [Enabling], der anderen den Raum gibt oder Möglichkeiten schafft, Eigeninitiative und Fähigkeiten zu entwickeln und anzuwenden. Aus diesem Führungsstil entwickelt sich der Stil der Zusammenarbeit [Collaborative]. Daraus entwickeln sich die Anfänge einer Führung, die sich in den Dienst anderer stellt [Servant Leadership]. Jeder dieser Stile bezieht immer mehr größere Gruppen mit ein. Führung, die sich in den Dienst anderer stellt wird in der nächsten Stufe beschrieben.

Der Führungsstil des oben beschriebenen "Enabling" befindet sich nach Hall im Übergang zwischen Stufe 3 und 4 und ist als vorübergehend anzusehen. Er zeichnet sich zunächst durch einen übermäßigen Stil des Laissez-Faire aus, da sich die Führungsperson in einer großen Umstellung befindet und ihr Identitätsempfinden zu einem gewissen Grad noch abhängig ist von äußeren Faktoren. Dieser Stil schätzt den individuellen Ausdruck und die Gleichberechtigung auf Augenhöhe mit der Arbeit. Es geht hier darum, menschliche Interaktion und Entwicklung zu ermöglichen – vielleicht auf Kosten der Arbeit. Er ist kurzfristig und entwickelt sich weiter, hin zu einem Stil der Mit- und Zusammenarbeit.

Bei der Zusammenarbeit liegt der Schwerpunkt weiterhin auf der individuellen Entfaltung und Entwicklung, aber er verlagert sich zunehmend auf die Gruppenleistung. Die Führungsperson ist nicht mehr die/der alleinige Entscheider/in, sondern unterstützt die Gruppe dabei, sich mehr und mehr selbst zu verwalten. Eine Führungsperson sieht jetzt ihre Rolle in erster Linie darin, die Entwicklung der anderen und der Gruppe zu fördern, damit sie sich immer kreativer am Erfolg der Organisation beteiligen können. Eine Führungsperson kann hier die Gruppe und ihre Mitglieder unterstützen, herausfordern und konfrontieren. Der Fokus liegt auf hoher Leistung durch Teamarbeit und Selbstentfaltung. Führungsaufgaben werden geteilt. Die Führungsperson übernimmt nun die Verantwortung für die Erarbeitung der Vision und beginnt, andere in die Vision einzubeziehen. Sie entwickelt eine Ausrichtung, indem sie den Gruppenmitgliedern dabei hilft, herauszufinden, wie diese Vision es ihnen ermöglicht, ihre eigenen persönlichen Visionen gemeinsam zu verwirklichen. Der institutionelle Stil ist hier ein partizipatorischer. Menschen auf allen Ebenen (von denen es nun weniger gibt, dafür aber mehr Bereiche der Verantwortlichkeiten) sind an allen Entscheidungen, die sie betreffen, stark beteiligt. Es entsteht eine erfolgreiche Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements (TQM), die sich oft zu einer sich selbst verwaltenden Organisation entwickelt hat.

## **Stufe 5**

(Kegan: Das Interindividuelle Selbst; Hall: Phase 4 – Interdependenz)

Weniger als ein Prozent der Bevölkerung erreicht Stufe 5 und nur 17 Prozent (aus unserer nach oben verzerrten Stichprobe) befindet sich im Übergang von Stufe 4 zu 5. Da nur so wenige Menschen diese Entwicklungsstufe verkörpern, gibt es auch dementsprechend wenig Literatur dazu. Steven Covey versucht,

# Der Geist des Führens

sie mit seinem Begriff der Interdependenz zu beschreiben, doch ähneln seine Beschreibungen eher der Unabhängigkeit der Stufe 4.

Beim Übergang von Stufe 4 zu 5 findet ein weiterer wichtiger intrapsychischer Schritt statt. Das ganze, unteilbare Selbst beginnt, seinen Platz als Subjekt zu verlieren und wird als Objekt in einem größeren, komplexeren Verständnis des Selbst als ein System von Systemen gesehen. Kurz gesagt, die Person beginnt zu erkennen, dass es nicht nur ein Selbst gibt, sondern mehrere Teile, von denen einige bekannt und andere weniger bekannt sind, die das Selbst gestalten. Dies ist der Zeitpunkt, an dem die Person beginnt, die vernachlässigten Teile ihres Selbst einzufordern. Im Allgemeinen beginnen diejenigen, die sich über Beziehungen definiert hatten, ihre Stärke, Aggression, Selbstbehauptung und kreative Unabhängigkeit wiederzuerlangen. Diejenigen, die sich über Leistung definiert hatten, bewegen sich in Richtung Beziehung und tendieren zur weichen, sensiblen Seite ihres Selbst. Diese Übergänge sind oft schwierig, da diese Teile abgelehnt wurden, weil sie als Ursache für Schmerz und Versagen oder als Gefahrenquelle angesehen und als schlecht und nicht liebenswert abgestempelt wurden. Während diese Teile nun wieder aktiviert werden, begegnet die Person ihrem Schattenselbst und erkennt, dass sie das genaue Gegenteil von dem in sich trägt, was sie als gut, moralisch und gerecht definiert. Diese Erkenntnisse ebnen den Weg für ein Verständnis des Selbst der Stufe 5.

Der Übergang zu dieser Stufe beginnt mit der Aufarbeitung unserer Schattenseite durch eine weitere einschneidende Veränderung: was zunächst Subjekt war, wird erneut zum Objekt der Betrachtung. Wir trennen uns von unserer Illusion, dass wir in unserem Selbst ganz und vollständig sind. Je vertrauter wir mit der uns unangenehmen Seite unseres Selbst werden, desto mehr relativiert sich unsere Wahrnehmung der eigenen Vollständigkeit. Was wir fälschlicherweise für ein ganzheitliches Selbst hielten, wird nun einfach als ein Teil dessen gesehen, "wer ich bin". "Ich kann meine Unvollständigkeit und meine inneren widersprüchlichen Elemente nun betrachten und anerkennen". William Wordsworth sagte einmal über dieses Bewusstsein, dass das Dunkle und Unsichtbare die widersprüchlichen Elemente versöhne und sie zu einer einzigen Schöpfung hin bewege. Fortan gehen wir nicht mehr von der These der Ganzheitlichkeit aus, sondern erkennen die Tendenz, Vollständigkeit vorzutäuschen.

Dies beschreibt eine Art des "Loslassens" und der "Hingabe" des Selbst. Es gibt sich dem größeren Ganzen hin. Intrapsychisch wird das ganzheitliche und unabhängige Selbst einem Bewusstsein der Unvollständigkeit und Gegensätzlichkeit übergeben. Das Selbst verändert sich von einem unabhängigen "Ich" zu einem "Wir" in wechselseitiger Abhängigkeit. Wir akzeptieren unsere innere Welt und treten so in eine aktive Beziehung mit unserer Außenwelt. Wir sind nun in der Lage, in der Welt zu handeln, nicht um sie nach unseren Vorstellungen zu verändern, sondern um ihre sich widersprechenden Elemente in Einklang zu bringen. Das unabhängige Selbst gibt sich dem Ganzen hin und wird eins mit ihm.

Dies ist keine Verschmelzung. Wir verlieren unsere Identität nicht, indem wir sie mit dem Ganzen verwechseln – nun "haben wir uns". Wir treffen (weil wir das jetzt können) eine bewusste Wahl, uns dem Ganzen hinzugeben und anzuschließen und fortan im Dienste des Ganzen zu stehen. Wir konzentrieren uns nicht mehr auf unseren kreativen Selbstaussdruck als Individuum, sondern darauf, gemeinsam mit Gleichgesinnten kreativ zum Wohle des Ganzen zu handeln. Wir sehen uns gemeinsam mit anderen als eine

# Der Geist des Führens

Kraft, die ein wirtschaftliches, politisches und ökologisches Gleichgewicht und Harmonie auf globaler Ebene ermöglicht.

In Zeiten der Chancen und Gefahren, wie sie oben beschrieben wurden, ist der Übergang zu Stufe 5 notwendig, damit die Zukunft eine Ära der Chancen anstatt der Gefahren werden kann. Ein Bewusstsein der Stufe 5 ist eine Bewusstseinsordnung, die die scheinbar ungelösten Dilemmata einer sich zunehmend auf Stufe 4 befindlichen Welt lösen kann. Der Grund dafür ist, dass Führung nun auf kommunaler und globaler Ebene mit neuen und robusten Fähigkeiten praktiziert wird. Diese sind unter anderem:

- Wir legen in unseren Beziehungen, Konflikten und Führungspraxis unsere Illusion des Wissens, der Richtigkeit und Vollständigkeit ab. Wir versuchen nicht mehr, andere in unsere Vision oder Denkweise einzubringen, sondern sehen uns als Gestalter/in des Kontextes, in dem Dialoge stattfinden können.
- Wir schaffen Möglichkeiten für einen Dialog, aus dem 'Wahrheit' entstehen kann. Doch selbst dann akzeptieren wir sie nicht als Wahrheit, sondern lediglich als unsere bestmögliche Annäherung an Wahrheit in jenem Moment.
- Wir verfolgen unsere Visionen und Pläne in der Gewissheit, dass sie unvollständig sind und bleiben offen für ihre weitere Entwicklung.
- In Beziehungen geben wir die Vorstellung auf, dass zwei vollständige unabhängige Selbste in Beziehung sind. Stattdessen ist es eine Beziehung der Interdependenz in der nun beide die Vielfältigkeit in der Natur ihrer Selbste erleben.
- Wir beteiligen uns an Dialogen über Unterschiede hinweg, um Verständnis und Möglichkeiten zur Anpassung und Zusammenarbeit zu finden. Wir können Unterschiede in einem breiteren Kontext mit Respekt für die Vielfältigkeit des Ganzen aufrechterhalten. In diesem Austausch entdeckt ein Palästinenser in sich sein Israeli-Sein, der reiche Mann seine Armut, und die Frau entdeckt den Mann in sich.
- Unterschiede werden nicht mehr beseitigt, sondern als gegensätzliche Tendenz in uns verstanden, die es zu erforschen und zu integrieren gilt. Die Komplexität der äußeren Welt wird als Lebenssystem betrachtet, das es zu erhalten gilt. Konflikte werden als existent angesehen, weil Unvollständigkeit für Vollständigkeit gehalten wird. Uneinigkeit wird als Ausdruck einer inneren Intoleranz in uns selbst gesehen, die sich im Kollektiv manifestiert.
- Die innere und die äußere Welt sind nicht mehr getrennt, sondern spiegeln sich gegenseitig wider.
- Konflikt wird für die Transformation aller Beteiligten genutzt.

Diese Art, Beziehungen zu führen gilt sowohl für intime Partnerschaften als auch für die am Arbeitsplatz. Sie erstreckt sich auf unser Führungsverhalten und darauf, wie wir mit der globalen Gemeinschaft interagieren.

# Der Geist des Führens

Die Führungsstile, die sich in dieser Stufe herausbilden, sind: Führung, die sich in den Dienst anderer stellt [Servant Leadership] und Führung mit visionärer und globaler Perspektive. Führung, die sich in den Dienst anderer stellt, wird beim Übergang von Stufe 4 zu Stufe 5 möglich – hier ist die Führungsperson nur eine/r unter vielen. Führung ist Teamarbeit und die Führungsperson bereitet den Raum für diesen Kontext. Die Organisation wird zu einem System von Lernenden. Das Lernen ist darauf ausgerichtet, die Organisation ständig neu zu gestalten, um der Gemeinschaft besser zu dienen. Organisationen werden in ihrer Struktur immer flacher und Mentoring immer mehr zur Tagesordnung. Durch ständigen Dialog und Konsensfindung werden Visionen und Werte entwickelt und Teams mit funktionsübergreifenden Funktionen etabliert.

Auf Stufe 5 erweitert die Führungsperson mit visionär globaler Perspektive ihr Bewusstsein hin zur Einheit mit der Gemeinschaft und der ganzen Welt. Das Wohl der Allgemeinheit hat jetzt Vorrang. Führungspersonen sehen sich selbst als Weltbürgerinnen und Weltbürger und handeln, um das Funktionieren von Abläufen auf der gesamten Weltbühne zu verbessern. Führung ist global visionär und vorausschauend. Sie zieht nicht die Aufmerksamkeit auf sich selbst, sondern versteht es, die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kollektivs zu nutzen, um eine nachhaltige und optimale Zukunft zu schaffen. Führungsteams arbeiten auf der Basis von Interdependenz und sind aus Gleichgestellten zusammengesetzt, sodass die hierarchische Struktur abgelegt wurde. Führung wird nun von vielen praktiziert. Dies erschafft eine Umgebung, in der Vertrauen, Intimität und Gemeinschaft zu Synergien führen.

Mit der Entstehung dieser Art des Seins wird Harmonie und Einklang zwischen Nationen ermöglicht. Führungspersonen und vielleicht sogar ganze Nationen werden willens, die Schattenseiten ihres eigenen Erbes und ihrer Kultur zu betrachten. Sie hören auf, ihre Schattenseiten auf “den Feind”, das “böse Imperium”, den “großen Satan” zu projizieren. So wie Gorbatschow bei den Abrüstungsverhandlungen mit Reagan es ausdrückte, werden die Taten und Worte der Staats- und Regierungschefs ebenfalls sagen: “Ich werde Ihnen kein Feind mehr sein.” Dies ist eine Bewusstseinsstruktur, die den Herausforderungen, denen wir weltweit gegenüberstehen, gewachsen ist – die anderen, zuvor erwähnten Stufen sind es nicht.

In den Augen von Ken Wilber schafft Stufe 5 die Voraussetzungen für eine Entwicklung in noch höhere Entwicklungsstufen. Diese Stufen entwickeln sich durch viele Jahre der spirituellen Praxis. Sie sind für jeden erreichbar. Da aber nur wenige Menschen in Führungspositionen von Stufe 5 aus führen, würde eine detaillierte Beschreibung dieser Stufen die Absicht dieses Anhangs sprengen. Leserinnen und Leser, die sich dafür interessieren, empfehlen wir die Arbeiten von Ken Wilber und James Fowler (vgl. Literaturverzeichnis).

## LITERATURVERZEICHNIS

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.
- Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.
- Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.

# Der Geist des Führens

- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. The Evolving Self, Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988. Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992. Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
- Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.

# Der Geist des Führens

- Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.
- Schaef, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.
- Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.
- Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.
- Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.
- Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.
- Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.
- Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. Ganzheitlich Psychology. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.
- Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

## POESIE-HINWEISE

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.

Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.

Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.

\_\_\_\_\_. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.

\_\_\_\_\_. House of Light. 1991

Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.

Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989

(P.O. Box 868, Langley, Washington 98260, 360-221-1324)

\_\_\_\_\_. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.

\_\_\_\_\_. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

## WEBSEITEN

[www.Soul-Works.com](http://www.Soul-Works.com)

[www.Leadershipcircle.com](http://www.Leadershipcircle.com)

LEADERSHIP  
CIRCLE®