

Rolf Arnold

Leadership by Personality

Von der emotionalen zur spirituellen
Führung – Ein Dialog

 Springer Gabler

Rolf Arnold

Leadership by Personality

Von der emotionalen zur spirituellen
Führung – Ein Dialog



Springer Gabler

Leadership by Personality

Rolf Arnold

Leadership by Personality

Von der emotionalen zur spirituellen
Führung – Ein Dialog



Springer Gabler

Rolf Arnold
Lehrstuhl für Pädagogik
Technische Universität Kaiserslautern
Kaiserslautern
Deutschland

Dieses Buch basiert auf den beiden Werken von Rolf Arnold: „Führen mit Gefühl“, Springer Gabler, 2. Auflage 2011 und „Spirituelle Führung“, Springer Gabler 2012.

ISBN 978-3-658-05834-0 ISBN 978-3-658-05835-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-05835-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

*Wenn du veränderst, verändert sich
nichts. Denn jede Veränderung muss
Selbstveränderung sein.
(Wilke 1987, S. 350)*

Vorwort

In Zukunft werden in der Wirtschaft Vorstellungen, Werte, Ethik eine sehr große Rolle spielen, an denen sich auch die Konsumenten orientieren werden. Es geht also um eine mehr geistige, spirituelle Haltung – aber nicht im esoterischen Sinne, sondern so, dass wir uns bewusst werden, dass wir in dieser Welt, die immer mehr vernetzt ist und sich immer mehr in Richtung Krise bewegt, eine verantwortungsvolle Rolle haben.
(Laszlo 2009, S. 28)

Dieses Buch beinhaltet einen Briefwechsel zwischen einer Führungskraft und ihrem ehemaligen Mentor, der sie in schwierigen Phasen begleitet hat. Diese Begleitung findet in diesen Briefen ihre Fortsetzung. Dabei wird ein Coachingprozess sichtbar, der tief an der Person und ihren Gefühlen, Fragen und Zweifeln ansetzt, gleichzeitig jedoch auch unmittelbare Ratschläge anbietet, wie sie uns die Veränderungswissenschaften nahelegen. Es wird deutlich, dass alle Fragen, Probleme und Zwangslagen, in denen wir uns befinden, auch Ausdrucksformen des Mechanismus sind, *dass im Außen nur sein darf, was auch im Innen sein darf*. Dies ist die Struktur determiniertheit unserer Wahrnehmung, von welcher der Konstruktivismus spricht.

Wir können uns die Welt nur zu unseren eigenen Bedingungen konstruieren, und wir tun dies so, wie wir es aushalten können. In dem, was wir erleben, begegnet uns deshalb oft mehr Eigenes als wirklich Neues. Die Beleuchtungen, Handlungsimpulse und Gefühle, die sich von diesem vertrauten Eigenen her beständig in unser Leben einmischen, zu erkennen, ist ein wesentliches Ziel eines emotio-

nen Coachings, wie es aus dem hier vorgelegten Briefwechsel spricht. Dabei wird auch deutlich, dass die Fragen, mit denen man sich in der Krisenbegleitung konfrontiert sieht, teilweise uneinholbar sind. Nicht alle Fragen finden eine Antwort, oftmals ist das Einzige, was gelernt werden kann, das richtige Fragen. Die Erschütterungen, die eine Krise im Leben einer Führungskraft auszulösen vermag, können weite Kreise ziehen, denn Führungskrisen sind zumeist Persönlichkeitskrisen, und Krisen im persönlichen Leben wirken sich auch im kooperativen Handeln der Menschen aus. Aus diesem Grunde muss Coaching ganzheitlich orientiert sein, Beratung ist nicht auf einzelne Segmente der Führungskompetenz zu begrenzen.

Menschen haben oftmals keinen Zugang zu ihren Emotionen. Dies gilt auch für Führungskräfte, und es gilt für sie in einem besonderen Maße. Es scheint so, als sei eine gewisse Distanz zu der eigenen inneren Substanz häufig eine Art Voraussetzung dafür, nach Führung zu streben. Dann wird Führung uneigentlich, da ihre Entscheidungen und Handlungen sich nach Maßgaben bemessen, die nicht der konkreten Lage, sondern eigenen Resonanzanliegen geschuldet sind. Solche Führungskräfte spüren sich in ihrem Führungshandeln, weshalb sie oftmals nicht spüren, was für die Situation, die Organisation und die in dieser Tätigen das Notwendige und Erforderliche ist. Die emotionale Kompetenz und die Wirksamkeit von Führungskräften sind deshalb wesentliche Voraussetzungen für den systemischen Erfolg ihres Handelns. Systemisch ist ein Erfolg, der die Potenziale und Ressourcen einer Organisation optimal bündeln und zur Entfaltung zu bringen vermag.

Dies gelingt Führungskräften in der Regel nur, wenn sie z. B. in einem Coaching gelernt haben, sich von außen zu beobachten und die eigentlichen Triebkräfte ihres Handelns zu verstehen. Gute Führungskräfte müssen zuallererst die Führung in ihrem eigenen Leben übernehmen und „Herren im eigenen Haus“ ihrer Seele und Motive werden. Nur, wer eine Vision von gelungenem Leben in seinem Herzen trägt, kann auch wirklich führen. Denn das Wohin der Führung liegt stets außerhalb der eigenen unbewussten Anliegen und zumeist auch außerhalb des eigenen begrenzten Zeithorizontes. Führungskräfte müssen achtsam und auch unerschrocken sein. Ihr Führungsanspruch ergibt sich aus einer abschiedlichen Grundeinstellung zum Leben einerseits und einer bewussten Entscheidung zu den verbleibenden Möglichkeiten dieses Lebens andererseits. Emotionale Kompetenz kann deshalb auch nicht in einem Schnellkurs erworben werden, sie ist stets das Resultat einer persönlichen Transformation, d. h. eines Aufbruchs zu einer selbst-reflexiven Beobachterhaltung, einer neuen biographischen Gewissheit und einer systemischen Bescheidenheit. Wer sein eigenes Erleben für real, seine Sicht der Dinge für objektiv richtig und die Erfüllung seiner tief verwurzelten Geltungssüchte für sachlich erforderlich hält, der mutet sich den anderen einfach nur so zu, wie er seine Welt fühlt und versteht. Er ist mit dieser Haltung zwar einige Zeit

zu ertragen und vielleicht auch tüchtig, wird aber nur selten in der Lage sein, die Potenziale und Ressourcen der Menschen, für die er Verantwortung trägt, wirklich zur Entfaltung zu bringen. Dies merken Organisationen spätestens dann, wenn die Kreativität und Selbststeuerung für sie zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren werden. Dann zeigt sich die Begrenztheit von Organisationsformen, die auf die narzisstischen Anliegen Einzelner zugeschnitten sind und nach Maßgabe ihrer Bedürfnisse funktionieren sollen. Solche Organisationsformen sind noch immer in einem Dornröschenschlaf gelähmt, und es bedarf nicht des mutigen Königssohnes, um sie aufzuwecken, sondern der Führungskraft, deren Mut darin besteht, sich zu sich selbst aufzumachen.

Thematisch kreist der Briefwechsel zunächst um Fragen der emotionalen Führung (Brief 1–10), wendet sich dann aber den spirituellen Dimensionen der Führung zu (Brief 11–20) – ein in den neueren Führungstheorien zwar oft erwähntes, wissenschaftlich aber kaum gehaltvoll ausgearbeitetes Feld der Management- und Leadershipdebatten. Zugegeben: „Spiritualität“ ist auch ein glitschiges Thema – allzu vielfältig sind die esoterischen Kontexte, in denen dieser tiefe Begriff eine leichtfertige Verwendung findet. Was uns dabei begegnet, ist meist Bekenntnis, nicht Analyse durch ein starkes Denken. Oftmals dienen die Argumentationen auch nur vom Anspruch her der Selbstvergewisserung und einer wirksamen Klärung, erweisen sich bei genauerem Hinsehen aber häufig als (auf)gesetzt und nicht selten verkitschend, weshalb die daraus resultierenden „Ratgeber“ auch kaum wirklich nutzbare Orientierungshilfen zu stiften vermögen.

Dieses Buch setzt anders an. Es zeichnet den *Aufbruch einer Führungskraft zu sich selbst* detailliert in einem Briefwechsel zwischen einem Coach und seinem Klienten nach. Gleichwohl ist dieses Buch ein Artefakt. Es gibt weder Karl noch Bernhard als Personen. Es gibt jedoch die Gefühle, Fragen und Zweifel von Führungskräften, wie ich aus zahlreichen eigenen Forschungs- und Beratungskontakten der letzten Jahre sowie aus eigener Leitungsfunktion in unterschiedlichen Organisationen weiß. Die in dieser Arbeit gesammelten Erfahrungen sind in den hier vorgelegten Briefwechsel eingeflossen. Dabei werden jedoch nicht nur die Facetten einer emotionalen Führung beleuchtet. Mehr und mehr rückt auch ein veränderter Blick auf das Führen und Geführtwerden in den Vordergrund. Grundlegend ist dabei ein *unmittelbares Verständnis von Spiritualität*. Diese wird als *Ausdruck einer tief durchspürten Einstellung zum Leben* verstanden und von verschiedenen Seiten her daraufhin beleuchtet, welche Konsequenzen sich aus der dabei wachsenden Haltung für eine verantwortliche Führungspraxis tatsächlich ergeben können. Mögliche praktische Konsequenzen werden nicht „verkündet“, vielmehr bietet ein eigener Methodenteil („Methoden-ABC“) Führungskräften und solchen, die es werden wollen, zahlreiche Anregungen, „sich selbst auf die Spur zu

kommen“ und sich Schritt für Schritt eine eigene spirituelle Balance im Führungsalltag zu erarbeiten.

Von dem bereits in der Erstauflage von „Führen mit Gefühl“ (Arnold 2011) begonnenen Dialog zwischen Bernhard und Karl haben sich viele Führungskräfte ansprechen und auch bewegen lassen. Mich erreichten Briefe, in denen Führungskräfte darüber berichteten, in welcher Weise Karl und Bernhard ihnen selbst aus der Seele gesprochen hatten und wie hilfreich sie deshalb auch die vorgeschlagenen Tools empfanden, die man für eine angeleitete Selbstreflexion nutzen konnte, um zu eigenen Einsichten zu gelangen. Dies ist mehr, als die Lektüre eines Buches normalerweise anzustiften vermag. Im Austausch mit diesen Menschen reifte der Entschluss, den Briefwechsel zwischen Karl und Bernhard fortzusetzen und zu dem Fluchtpunkt zu führen, auf den bereits in dem damaligen Buch alles zuzulaufen schien: die *spirituelle Führung*. Thema des vorliegenden Buches ist deshalb der Weg von der eigenen emotionalen Selbstbetroffenheit und Selbstreifung von Führungskräften zu einer spirituellen Einbettung ihres eigenen Führungshandelns.

Der Dialog zwischen Karl und Bernhard ist erfunden – die Themen und die Fälle, die in diesem Dialog zur Sprache kommen, sind es gleichwohl nicht. Sie sind Ausdruck und Ergebnis meiner drei Jahrzehnte umfassenden eigenen Erfahrung mit dem Thema Führung in Theorie und Praxis – in der hier präsentierten Form allerdings anonymisiert und verfremdet, so dass gilt: Ähnlichkeiten mit lebenden oder verstorbenen Personen sind rein zufällig. Am Anfang stand die eigene Führungserfahrung in unterschiedlichen komplexen Kontexten¹. Diese wurde ergänzt und erweitert durch Erfahrungen aus Forschungs- und Beratungsprojekten im Kontakt mit zahlreichen Organisationen im In- und Ausland. Dabei verdichtete sich mehr und mehr der Eindruck, dass Führungskräfte in ihrem Alltag kaum irgendwelchen Ratgebern aus der Management- oder Führungsforschung und nur selten wirklich einer besseren Einsicht folgen. Sie handeln vielmehr so, wie sie gewohnt sind zu handeln, und oft sind sie dabei so überfordert, wie sie es schon immer gewesen sind. Auch Führungskräfte möchten möglichst so bleiben, wie sie sind, und sie möchten auch dem treu bleiben, was sie zu dem gemacht hat, was sie heute darstellen. Aus diesem Grunde ist Führungskräftequalifizierung oder gar eine Haltungsbildung und -veränderung ein schwieriges Unterfangen. Immer und immer wieder sind entsprechende Versuche in Führungstrainings oder im Coaching mit Widerständen seitens der etablierten Führungskräfte selbst konfrontiert.

¹ S. Vita im Anhang.

Grundlage des Verhaltens, welches Führungskräfte an den Tag legen, ist *ihr inneres Bild von Führung*. Dieses basiert auf tief eingespurten Gewissheiten und früh eingewurzelten Werthaltungen. Diese bestimmen häufig, welche Führungstheorie sie in ihrer Praxis „aushalten“ und wie sie ihre Macht, Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter anweisen zu können, handhaben. Auch Führungskräfte bleiben sich dabei in ihrem Handeln meist treu, selbst wenn sie in neuen Führungstechniken trainiert sind und ihren Alltag in einer ständig neuen Sprache, der Sprache der Managementmoden, neu beschreiben können.

Trotzdem gibt es Grund zu hoffen, da die Anforderungen in den Betrieben nachdrücklich eine neue Art von Führung verlangen: Komplexe Strukturen und Prozesse brauchen ein offenes Umgehen mit Unsicherheit. Standardreaktionen führen nicht mehr automatisch zu den gewünschten Wirkungen. Die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse sind unübersichtlich geworden. Zunehmend sehen sich Führungskräfte deshalb vor Herausforderungen gestellt, die ihnen Kompetenzen abverlangen, über die sie nicht oder nur unvollkommen verfügen. Oft sind dies Kompetenzen, die sie in die Lage versetzen, ungewohnte Situationen zu gestalten, Ziele flexibel zu handhaben und Menschen an ihren eigenen Ideen, Fähigkeiten und Interessen zu „packen“. Zudem erfordert Führung eine kraftvolle Zuversicht, die frei von Depression ist. Dies wusste schon Michel de Montaigne: „Noch nie hat einer, der finster dreinblickt und abstoßend wirkt, etwas ausgerichtet“ (Montaigne 2005, S. 17).

Wer führt, benötigt demnach – so die grundlegende These dieses Buches – eine ganz besondere Haltung sich selbst und der Welt gegenüber; eine Haltung, die man nicht erzwingen, für deren Herausbildung man aber einiges tun kann und für deren Realisierung man eine spirituelle Einwurzelung benötigt.

Am wichtigsten ist dafür die *reflektierende Begegnung mit sich selbst*. Wer führt, muss lernen, sich von außen zu betrachten und seine Motive des Handelns und Gestaltens zu verstehen. Dabei sollte er oder sie einiges über die psychosozialen Dimensionen einer gelingenden Führung wissen, ohne diese jedoch sichern

oder gar gewährleisten zu können. Zudem benötigt eine nachhaltige Führung – so eine weitere Maßgabe – *eine Orientierung, die über einen selbst hinausweist*. Mit ihr bindet die Führungskraft ihr strategisches Denken, Fühlen und Handeln auch an das Gegenübersystem (die Mitarbeiter, die Teams, den Betrieb oder die Gesellschaft) und dessen Entwicklungspotenziale, und sie ist in ihrem Agieren und Reagieren auch geleitet durch einen Blick auf das Ganze des Lebens – diesem geheimnisvollen Ineinanderwirken von genutzten und versäumten Möglichkeiten.

Diese verschiedenen Aspekte einer spirituellen Führung werden in dem folgenden Briefwechsel aufgefächert und ausgelotet. Dabei werden Praxissituationen ebenso beleuchtet wie theoretische Verdichtungen und führungstheoretische Argumentationen. Gleichwohl entsteht dabei kein geschlossenes Konzept spiritueller Führung; vielmehr wird deutlich, dass jegliche Art von Geschlossenheit das Anliegen der Spiritualität selbst bereits im Keim zu ersticken droht. Nicht Geschlossenheit, sondern Selbstreflexivität, Nachdenklichkeit sowie eine Stiftungsmentalität werden dabei als die Stoffe sichtbar, aus denen heraus eine spirituelle Führungspraxis heranreifen kann, die sich darauf bezieht, die mögliche Zukunft der Gegenübersysteme wirksam zur Entfaltung kommen zu lassen.

Eine wichtige Klarstellung gleich zu Beginn: Es geht in diesem Buch nicht um die Ausbildung von spirituellen Führungskräften, sondern darum, Führungskräfte dabei zu begleiten, ihre eigene Spiritualität zu entdecken und zu vertiefen. Diese findet darin ihren Ausdruck, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgaben verantwortlich wahrzunehmen und lebendig, d. h. energienutzend und energiestiftend, zu gestalten vermögen. Als Definition für das Spirituelle der Führung dient in dem vorliegenden Briefwechsel deshalb die Formulierung:

Spirituelle Führung ist zunächst und in allererster Linie eine Selbstführung durch Selbstklärung. In dieser Bewegung können Führungskräfte heranreifen, die spirituell tief verankert sind. Die Zeiten für spirituelle Führer überlieferter Lesart sind demgegenüber wohl schon länger versunken. Die modernen Berufs- und Lebenswelten benötigen heute keine spirituelle Führung, wohl aber spirituell geführte Führungskräfte!

Von diesen spirituell geführten Führungskräften handelt der folgende Briefwechsel. Dabei wird deutlich: Solche Führungskräfte sind Suchende, keine Wissenden. Sie kennen gleichwohl die Banalität der menschlichen Ich-Zustände ebenso wie die Unvermeidbarkeit von konfliktiven Verhakungen mit den Suchbewegungen an-

derer, sind jedoch in der Lage, mit diesen „leidenschaftslos“ und „entdramatisiert“ so umzugehen, dass die Potenziale des Ganzen zur Wirkung kommen können. Spirituell geführte Führungskräfte führen aus diesem Gefühl des Zusammenhangs heraus, nicht unter selektiver Bezugnahme auf eigene Gewissheiten.

Im September 2014

Rolf Arnold

Inhaltsverzeichnis

1	Burn Out	1
2	Selbstarchäologie als Ich-Arbeit	5
3	Die Banalität unserer Ich-Zustände	13
4	Die Verantwortung übernehmen	27
4.1	Achtsamkeit als Schlüsselqualifikation	31
4.2	Achtsamkeit als lauschende Grundhaltung	34
4.3	Achtsamkeit heißt: der Evolution dienen	36
4.4	Achtsamkeit als Leben im Modus des Zulassens	38
5	Mit den Beobachtungsgewohnheiten experimentieren	43
6	Schwierige Gesprächssituationen meistern	51
7	Die eigene Kommunikationsfähigkeit und emotionale Kompetenz	59
8	Die Suche nach dem persönlichen Referenzpunkt	71
9	Unser Verhältnis zur Macht	79
9.1	Das Eigene und das Fremde der Macht	88
9.2	Das Deutende und das Umdeutende	88
9.3	Zugewandtes und Rücksichtsloses	89
9.4	Inneres und Äußeres	90
10	Sich selbst besiegen	91

11 Spiritualität ist eine Balance im Fragen, nicht im Wissen	101
12 Mentoring als spirituelle Führung	109
12.1 Haben wir die richtigen Mentoren?	112
13 Führung durch achtsames Sprechen	117
14 Die Dementoren des Spirituellen	123
14.1 Dementoren-Dämmerung	124
14.2 Vom Umgang mit Dementoren	128
14.3 Daueraufgabe: Umgang mit schwierigen Mitarbeitern	130
15 Führung setzt Selbstreflexion und Selbstbefreiung voraus	135
16 Auch im Anderen fühlen wir uns selbst	141
16.1 Noch einmal: Die Suche nach dem Referenzpunkt	142
16.2 Mosaikprofil einer spirituellen Führung	144
16.3 ... fachliches Know-how anwenden oder nutzen können	146
16.4 ... den visionären Kontext erläutern und verlebendigen können	146
16.5 ... Beteiligung gewährleisten und mit Grenzen umgehen können	147
16.6 ... das Gegenüber würdigen können	147
16.7 ... Kriterien des Erfolges festlegen und anwenden können	148
16.8 ... glaubwürdig argumentieren können	148
16.9 ... alternative Vorschläge „provokieren“ und prüfen können	149
16.10 ... internes Ideenmarketing realisieren können	150
17 Die Nüchternheit des Spirituellen	151
17.1 ... eigene emotionale Zumutungen vermeiden können	154
17.2 ... die Sorgen anderer wahrnehmen und teilen können	155
17.3 ... Anerkennung ausdrücken können	156
17.4 ... im Einklang mit den tiefen Fragen leben und führen können	157
17.5 ... verzeihen und loslassen können	158
17.6 ... nichts persönlich nehmen können (außer den eigenen Eindrücken und Reaktionen)	159
17.7 ... nachgeben und nachsetzen können	160
17.8 ... Energie ausdrücken und verbreiten können	160