Spirituelle Führung

Rolf Arnold

Spirituelle Führung

Anleitung zum Selbstcoaching
Mit einem Methoden-ABC

Springer Gabler

Dr. Rolf Arnold
Kaiserslautern
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3977-7

ISBN 978-3-8349-3978-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-3978-4

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

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Dieses 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

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

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

Führung ist keine Sache von Befehl und Kontrolle. Sie besteht darin, Spirit wachzurufen und ihm eine Richtung zu geben. (Owen 2008, S. 56)

Ich bin, was ich in meiner Sprache bin, was ich in den Worten bin, die ich mir über mich mache. (Drawert 2011, S. 12)

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.
(Lazlo 2009, S. 28)

Zugegeben: „Spiritualität“ ist 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 beleuchtet die *Praxis* einer spirituellen Führung: Im Zentrum steht ein veränderter Blick auf das Geschehen und das gewandelte Erleben von Führen und Geführtwerden. Grundlegend ist hierfür 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, zahlrei-

che Anregungen, „sich selbst auf die Spur zu kommen“ und sich Schritt für Schritt eine eigene spirituelle Balance im Führungsalltag zu erarbeiten.

Auch dieses Buch ist in der Form eines Briefwechsels zwischen einer Führungskraft und ihrem akademischen Mentor gestaltet und beinhaltet eine Fortsetzung und Vertiefung des bereits in dem Buch „Führen mit Gefühl“ (Arnold 2011) begonnenen Dialogs zwischen Bernhard und Karl. Von diesem persönlichen Stil der Gedankenführung 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 Buch „Führen mit Gefühl“ alles zuzulaufen schien: die *spirituelle Führung*. Thema hier ist deshalb der Weg von der eigenen emotionalen Selbstbetroffenheit und Selbststreifung 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 Ge-

genüßersystem (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 Gegenüßersysteme 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 anderer, 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.

Inhaltsverzeichnis

1	Spiritualität ist eine Balance im Fragen, nicht im Wissen	1
2	Mentoring als spirituelle Führung	9
3	Führung durch achtsames Sprechen	17
4	Die Dementoren des Spirituellen	25
5	Führung setzt Selbstreflexion und Selbstbefreiung voraus	37
6	Auch im Anderen fühlen wir uns selbst	43
7	Die Nüchternheit des Spirituellen	55
8	Andere aufbauen und stärken	67
9	Führung ist vorübergehend	77
10	Sich verabschieden können	85
11	Methoden-ABC	91
	Literaturverzeichnis	131
	Der Autor	137