

INTUITIVES MANAGEMENT

Persönliche Einblicke eines Hoteliers

DIE INTERVIEWS

DIE UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER

Von Beginn an hatte ich die Idee, Unternehmerinnen und Unternehmer zu interviewen, von denen ich wusste, dass Intuition in ihrem Managementalltag eine mehr oder weniger grosse Rolle spielt. Ich wollte erforschen, was sie unter intuitivem Management verstehen, wie sie diesen Aspekt in ihrer Organisation leben und welche positiven oder herausfordernden Erfahrungen sie damit machen.

Ursprünglich plante ich, zehn etwa eineinhalbstündige Interviews zu führen. Aber dann hat mich die unglaubliche Offenheit und Ehrlichkeit der ersten befragten Personen überrascht. Ich realisierte, dass sie mir – oder uns – ein so reichhaltiges Erfahrungs- und Forschungsmaterial zur Verfügung stellen, dass ich das nicht auf wenige Buchseiten reduzieren durfte. Es lohnt sich ausgesprochen, vertieft in die individuellen, intuitiven Managementwelten einzutauchen. Entsprechend habe ich mich auf (vorerst) vier Interviews beschränkt.

Die Interviews zeigen, dass die Einzelberatung oft der einzige geschützte Raum ist, in dem Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Erfahrungen mit intuitivem Management teilen, reflektieren und weiterentwickeln können. Intuitives Handeln wird aber selten schon in der ersten Beratungssequenz thematisiert. Daher kenne ich die interviewten Personen bereits aus einer länger bestehenden Beratungsbeziehung. Bei der Auswahl habe ich auf eine möglichst grosse Vielfalt geachtet (Geschlecht, Profit- und Nonprofit-Organisationen, Branche). Alle arbeiten in der Deutschschweiz.

Vor der Publikation habe ich mit jeder Person geklärt, ob das Interview anonymisiert oder mit Namen veröffentlicht werden soll. Beide Vorgehensweisen haben ihre Vor- und Nachteile. Interviewte Personen, die namentlich zu ihren Aussagen stehen, machen sich in gewisser Weise verletzlich, durchbrechen aber ein in Unternehmenskreisen verbreitetes Tabu und leisten damit einen wertvollen Beitrag zur zukünftigen Entwicklung von Organisationen. Bei anonym bleibenden Interview-

partnerinnen und -partnern tritt die Person in den Hintergrund, beispielsweise welcher Schulleiter einer Primarschule seine Erlebnisse teilt. Entscheidend ist vor allem ihre Offenheit, mit der sie uns einladen, aus ihrem intuitiven Handeln und ihren Erfahrungen zu lernen. Ihre Erzählungen inspirieren zudem dazu, das eigene intuitive Handeln zu bestätigen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

DAS VORGEHEN UND DIE METHODIK

Beim Führen der Interviews habe ich mich an den Leitlinien der qualitativen Sozialforschung (Witzel & Reiter, 2022) orientiert und zur Vorbereitung drei Pilotinterviews durchgeführt. In den Interviews habe ich besonderen Wert darauf gelegt, durch eine öffnende Einstiegsfrage sowie ein möglichst vorurteilsfreies Aufgreifen der Erzählstruktur den Gesprächspartnerinnen und -partnern einen Raum zu schaffen, der es ihnen ermöglicht, ihre Vorstellungen von intuitivem Management, ihre Erlebnisse und subjektiven Wahrnehmungen möglichst frei darzustellen. Ich habe bewusst vermieden, längere Erzählsequenzen frühzeitig durch Verständnisfragen zu unterbrechen, um den natürlichen Fluss der Erzählungen sicherzustellen. Dabei habe ich darauf vertraut, dass sich zu einem späteren Zeitpunkt die Gelegenheit ergibt, gezielt nachzufragen. Auf meine Einstiegsfrage ging eine der interviewten Personen beispielsweise über sechzehn Minuten lang ausführlich ein. Für mich wie auch für die Interviewpartnerinnen und -partner entwickelten sich die Gespräche zu einer gemeinsamen Forschungs- und Entdeckungsreise.

Alle Interviews wurden aufgenommen und anschliessend mit MAXQDA, einer Software zur Unterstützung der Analyse in der qualitativen Sozialforschung, automatisch transkribiert. Es war herausfordernd, die Interviewpassagen für die bessere Lesbarkeit sprachlich zu überarbeiten und doch möglichst wortgetreu wiederzugeben. Für das Veröffentlichen der Interviews habe ich mich erneut konsequent an der jeweiligen Erzählstruktur orientiert und gebe längere Sequenzen im Originalwortlaut wieder. Da der vollständige Umfang eines zweistün-

digen Interviews den Rahmen des Buches gesprengt hätte, habe ich einzelne Sequenzen verdichtet und weniger relevante Themen weggelassen.

Im ersten Beispiel kommentiere ich die Interviewsequenzen ausführlicher und stelle mehr Bezüge zu den Theoriekapiteln her als in den folgenden Beispielen, in denen sich die zentralen Dynamiken im Kern in variierenden Kontexten und Formen wiederholen. Für ein tieferes Verständnis der Interviews ist die Kenntnis der Theorie U (→ Kapitel 4) hilfreich.

Wegen der vielen, wertvollen Sequenzen in den Interviews habe ich mich entschieden, die einzelnen Interviews parallel auch als Podcasts zu veröffentlichen. Es ist beeindruckend, die Stimmen der interviewten Personen zu hören und mitzuerleben, wie sie um präzise Formulierungen ringen, sich selbst über Erlebnisse überrascht zeigen oder Erkenntnisse hervorheben. Durch die Podcasts können längere Interviewpassagen ungekürzt wiedergegeben werden. Ich verzichte jedoch auf eine fortlaufende inhaltliche Kommentierung.

DAS INTERVIEW MIT FRANZ-XAVER LEONHARDT

ZUR PERSON

Franz-Xaver Leonhardt, gebürtig aus Basel, ist sowohl wirtschaftlich als auch politisch in der Stadt Basel aktiv. Als Unternehmer und CEO führt er die Krafft-Gruppe, welche das Hotel Krafft, das Hotel Nomad, das Hotel Consum, das Hostel Silo sowie die Brauerei Volta Bräu betreiben. Über Krafft Solutions berät die Gruppe zudem andere Unternehmen in der Hotellerie und Gastronomie. Die Krafft-Gruppe beschäftigt derzeit über 150 Mitarbeitende.

Franz-Xaver Leonhardt engagiert sich zusätzlich für den Schweizerischen Hotelierverein Verein Hotelleriesuisse und hat die Historic Hotel AG gegründet, um das Weiterbestehen alter, traditionsreicher historischer Hotels zu sichern und sie der Spekulation zu entziehen. Seit

2021 ist Franz-Xaver Leonhardt auch Mitglied im Grossen Rat des Kantons Basel-Stadt, dem Parlament, und vertritt dort die Partei «Die Mitte». Im Frühling 2024 hat er gemeinsam mit Sara Murray das Co-Präsidium der Regionalpartei übernommen.

DEFINITION VON INTUITION

Aus früheren Beratungssequenzen weiss ich, dass für dich das Intuitive im Führen und im Management eine Bedeutung hat – dieser Zugang zu intuitivem Wissen, vielleicht auch Zukunftswissen. Und ich lade dich ein, dass du mir erzählst, was dir spontan dazu in den Sinn kommt oder was für dich konkrete Erfahrungen sind, die für dich eine Bedeutung haben.

Franz-Xaver Leonhardt: *«Intuition ist, dass ich das Gefühl habe, Bilder in mir zu entwickeln, wo ich die Zukunft – das tönt vielleicht jetzt etwas speziell – voraussehen kann. Die ist nicht so scharf, aber sie ist trotzdem sehr genau. Wo ich noch nicht genau den Kontext oder den Ort weiss, aber es sind so Momente von Klarheit, was ich möchte, was an mich herankommt. Oder dass es so Situationen gibt, wo ich das wie spüre oder wo ich das wie sehe. Und das hat mich begleitet.»*

Ich bin überrascht und beeindruckt, wie Franz-Xaver Leonhardt gerade zu Beginn präzise auf den Punkt bringt, was er unter Intuition versteht. Er wählt seine Worte im Interview sehr bedächtig und beschreibt genau, dass er über innere Bilder in die Zukunft «sehen» kann. Später im Gespräch wird er diese Aussagen präzisieren und beschreiben, wie solche Zukunftsprozesse bei ihm innerlich ablaufen.

DAS LEBENSPRÄGENDE ZUKUNFTSBILD

Nahtlos erzählt Franz-Xaver Leonhardt von seinem ersten, visionären Erlebnis, das sein Leben geprägt und ihm seine visionären Fähigkeiten verdeutlicht hat. Wie zu jener Zeit in der Schweiz üblich, schrieb er am Ende der vierten Klasse in der Primarschule einen Aufsatz darü-

ber, was er später einmal werden möchte.

«Und dort habe ich geschrieben, dass ich ein Hotel besitzen möchte. Es soll am See oder Fluss sein. Und ich möchte eine Spezialität erfinden, ein Stück Fleisch mit Gemüse, für das ich einen Stern im Guide Michelin bekomme. Da ich mit meinen Grosseltern in solchen Restaurants essen gegangen bin, wusste ich schon damals, was ein Stern im Guide Michelin bedeutet. [...] Und wenn die Grosseltern zu mir kommen, serviere ich ihnen die Spezialität gratis. Und das sind gewisse Elemente, also das Gratis respektive Grosszügige, das mich dann begleitet hat und auch das Hotel an einem See oder Fluss, das ich dann wirklich umgesetzt habe, weil ich dieses Bild hatte und ich es aufschreiben musste. So ist in Erinnerung geblieben. Als Kinderaufsatz hat dies eigentlich niemand für ernst genommen, wie das halt so ist. Aber ich habe ihn durch einen Zufall oder eben nicht aufbewahrt.»

Franz-Xaver Leonhardt erzählt, dass er trotz ausgeprägter Legasthenie die Matura erfolgreich abschloss und sich für eine Kochlehre entschied, weil ihm das Kochen und Backen Freude bereitete. Eine Tätigkeit mit den Händen war für ihn damals ein Ausweg aus seiner Schulmüdigkeit. Auch wenn er später die Kochlehre abbrach und direkt mit der Hotelfachschule begann, realisierte er, dass er in der Gastronomie und Hotellerie seine Leidenschaft gefunden hatte, «in seinem Element» war.

Als er nach der Hotelfachschule den Aufsatz erneut las, realisierte er, dass er darin seine Zukunft sehr klar aufgeschrieben hatte: ein Hotel am See oder einem Fluss. Franz-Xaver Leonhardt erzählt, wie er damals in Basel wohnte, sich alle Hotels am Rhein anschaute und sich auf der Sonnenseite, dem Kleinbasel, für das Hotel Krafft entschied. Von aussen wirkte es ihm am schönsten und am besten.

«Ich habe aufgeschrieben, ein Hotel zu besitzen. Also musste es damals in meinem Besitz sein. So habe ich das aufgeschrieben.»

[...] Ich habe mich dann entschieden, dass ich das Hotel Krafft kaufen möchte und von da an habe ich zehn Jahre daran gearbeitet, dass es so wird. Und es ist dann wirklich so gekommen. Das Spezielle ist, dass man in dieser Zeit, wenn man so eine Intuition oder eben ein klares Zukunftsbild hat, Energien entwickelt und viele Tätigkeiten unternimmt, um wirklich dieses Ziel zu erreichen. Und das sind dann Erfahrungen, die sehr speziell sind, weil man weiss, dass es kommt. Oder man hat eben dieses Zukunftsbild vor sich und ich hatte ein unglaubliches Vertrauen, dass das die Realität wird. Und es ist dann auch wirklich so gekommen. Aber es waren auch immer wieder viele Rückschläge und Unsicherheiten auszuhalten. Also diese Phasen, wo das Realisieren nicht klar ist, sind immens. Aber ich habe nach über 20 Jahren gelernt, dass sie zu dieser Entwicklung dazu gehören.

Wenn man die Zukunft intuitiv spürt, kann man sich das bildlich vorstellen, wie der Himmel sich aufreißt und der blaue Himmel hervorkommt und für diesen Moment ist alles wie klar. Aber dann ziehen die Wolken wieder zu und das Bild dahinter wird wieder verdeckt. Aber das Bild ist ganz klar, wohin die Reise geht.

Das Umsetzen braucht dann aber auch viel Energie, dass man daran glaubt und den Weg nicht verlässt, sondern sich wirklich in diese Richtung bewegt. Ja, das hat ja dann wirklich funktioniert und ich bin an dieser Aufgabe gewachsen.»

Nach dem Absolvieren der Hotelfachschule erkennt Franz-Xaver Leonhardt, dass seine ursprüngliche Vision, die er in einem Kinderaufsatz beschrieben hat, ein Hotel am See oder Fluss zu besitzen und betreiben, für ihn weiterhin viel Energie und eine hohe Bedeutung hat. Er unternimmt alles, um diese Vision – in einem Zeitraum von 10 Jahren – wahr werden zu lassen. Seine Vision löst zwei Dynamiken aus, die in solchen Prozessen häufig beschrieben werden. Das prägnante Zukunftsbild gibt ihm viel Energie und löst viel Tatkraft und Durchhaltewillen aus. Es ermöglicht eine klare Ausrichtung. Allerdings sind in



Abbildung 6 | Das Hotel Krafft am Rheinufer in Basel (Foto: Barbara Frey)

diesen zehn Jahren bis zur Realisierung auch viele Rückschläge und Unsicherheiten auszuhalten. Die Vision, das Hotel Krafft zu kaufen, war zu Beginn seines Weges unrealistisch, nicht zuletzt auch aus finanziellen Gründen. Das Hotel Krafft wird aber später zum ersten Hotel der heutigen Krafft-Gruppe. Den Visionsprozess vergleicht Franz-Xaver Leonhardt mit dem Bild, in dem sich der Himmel vorübergehend aufreißt und die Zukunft klar erkennbar wird.

Diese Erfahrung, die Franz-Xaver Leonhardt auf die offene Einstiegsfrage erzählte, zeigt, welche hohe Bedeutung und Prägung sie in seinem Leben hatte. Es beeindruckt mich sehr, wie Franz-Xaver Leonhardt zehn Jahre auf die Realisierung seiner klaren Vision hinarbeitete. Das Beispiel beinhaltet sehr viele Elemente und Prozesse, die Scharmer in der Theorie U beschreibt. Im Laufe des weiteren Interviews ergaben sich zahlreiche Möglichkeiten, auf einzelne Dynamiken und Erfahrungen genauer einzugehen.

VISIONSPROZESSE SETZEN SICH INTUITIV FORTLAUFEND FORT

Zuerst aber erzählt Franz-Xaver Leonhardt, wie der Prozess nach dem Kauf vom Hotel Krafft unerwartet weiterlief.

«Als ich im Hotel Krafft war, dort angefangen habe, habe ich intuitiv gespürt, dass ich es nur im Herzen besitzen möchte und nicht als Eigentümer. Ich habe dann das Hotel nach drei Monaten wieder weitergegeben [weiterverkauft] an eine Stiftung. Das war ein ganz bewusster Entscheid. Das habe ich damals ebenfalls wie gespürt. Ich möchte mich der Spekulation entziehen und mich zwingen, mit dem Hotel Geld zu verdienen, wenn ich am Arbeiten bin und nicht in der Zukunft, wenn ich das Hotel [dank höheren Bodenpreise] mit Gewinn verkaufe. Das Wichtige ist, dass man immer, wenn man arbeitet, einen Gewinn erzielt respektive sorgfältig mit dem unternehmerischen Risiko umgeht.

Aber das war auch, glaube ich, damals ein sehr intuitiver Entscheid nicht Hausbesitzer, sondern nur Mieter von dieser Liegenschaft zu sein. Und dies hat mich in Zukunft so geprägt, dass es eine Strategie von unserem Unternehmen wurde, dass wir nur Mieter sind. Ich nenne das «Besitzer auf Zeit». Und im Nachhinein, wenn ich so zurückschaue, war das auch ein intuitiver Entscheid. Ich hatte damals meinem Bruder, der mich als Anwalt begleitet hat, einfach gesagt, dass wir das Haus jetzt einer Stiftung weitergeben. Und er entgegnete mir: «Nein, das kannst du nicht machen. Jetzt haben wir so lange darauf hin gearbeitet, wir haben das Haus gekauft und jetzt willst du es schon wieder weitergeben. Wenn du das machst, verlasse ich Dich.» Und er hat mich dann verlassen, weil ich bei dieser Entscheidung geblieben bin. Für mich war es ganz klar, das ist richtig.

Diese Klarheit ist dann auch manchmal sehr schwierig zu vermitteln, wenn man so ein Bild hat, wie es ist. Dem Umfeld kann ja nicht sagen: «Du, ich habe das gesehen, ich habe das gespürt.

Dann sagen die: «Ja, ja, das spüren und so» [und zieht diese Aussage mit seiner Stimme ins Lächerliche]. Vor allem, wenn man noch jung ist und sich noch nicht bestätigt hat, glauben einem die Leute das nicht. Oder noch schlimmer, es schreckt sie ab. Und sie nennen das vielleicht Hokusfokus oder Zauberei. Aber es ist einfach so. Heute stehe ich dazu, dass ich gewisse Sachen sehe. So wird die Zukunft oder so wird es sein. Und dann habe ich gewisse Techniken entwickelt, dass ich mein nahes Umfeld nicht überfordere, indem ich ihnen nicht sage «Ja, so ist es», sondern ich deklariere meine Sicht der Zukunft als Idee: «Ich habe eine Idee.» Aber ganz tief in mir weiss ich, dass das eben keine Idee ist, sondern dass das schon die Zukunft ist.»

Unternehmerisch betrachtet ist diese Entscheidung geradezu «verrückt». Er ist weder ökonomisch noch rational nachvollziehbar. Nachdem Franz-Xaver Leonhardt das Hotel Krafft nach 10 Jahren intensivem Engagement übernehmen konnte (seine Vision), verkaufte er es bereits drei Monate später an die Stiftung Edith Maryon weiter.

Die Fortsetzung dieser Vision ist besonders faszinierend. Zum einen verdeutlicht das Beispiel, dass Visionen nicht nur als langfristig zu erreichender Zustand verstanden werden können, sondern ebenso als visionärer Prozess oder bildlich als Weg. Zum anderen demonstriert Franz-Xaver Leonhardt viel innere und äussere Stärke, indem er diesem ihn herausfordernden Zukunftsbild gefolgt ist. Obwohl er ein grosses unternehmerisches Risiko einging, verzichtete er von Anfang an auf langfristig zu erwartende Boden- und Spekulationsgewinne und setzte dabei sogar die Beziehung zu seinem Bruder aufs Spiel, der ihn als Anwalt unterstützte. Trotz dieses hohen Preises, den Franz-Xaver Leonhardt dafür bezahlen musste, blieb er seiner intuitiven Wahrnehmung treu. Und dies führte zur Strategie der Krafft-Gruppe, Liegenschaften stets nur zu mieten und somit «Besitzer auf Zeit» zu sein.

Auf das Problem, seine Visionen im Umfeld nicht teilen zu können und seine intuitive Zukunftswahrnehmung in Form von Ideen «verpacken» zu müssen, werde ich in der nächsten Sequenz eingehen.

DIE KRAFT DER INTUITION UND IHR TABU IN DEN HEUTIGEN MANAGEMENTWELTEN

Ich spreche Franz-Xaver Leonhardt darauf an, dass mich in seiner Erzählung besonders erstaunt hat, dass er nach der Hotelfachschule den Aufsatz wieder hervornahm und für sich erkannte, welche hohe Bedeutung er für ihn hatte.

Franz-Xaver Leonhardt meint, dass ihn der Aufsatz berührt hat, dass er sich damals – ohne den Aufsatz in Erinnerung zu haben – für eine Kochlehre und die Hotelfachschule entschieden hatte und erkannte, dass die Gastronomie und Hotellerie seine Welt ist. Er habe gespürt, «Ja, das ist es.». Das hat ihn so beeindruckt, dass er sich gesagt hat:

«Wenn ich das damals so klar gewusst und aufgeschrieben habe, dann ist es auch mein Weg und dem habe ich alles untergeordnet. Dies hat mich begleitet und mich auch gestärkt auf diesem nicht immer einfachen Weg. Und ich habe auch gespürt, dass das meine Person ist. Vielleicht habe ich auch intuitiv gemerkt, dass das mir Kraft gibt, diese klaren Bilder und dass mich das vielleicht [von anderen Menschen] unterscheidet, dass ich einen anderen Zugang habe.

Diesen Prozess habe ich für mich gemacht. Ich habe ihn damals nicht geteilt, sondern ich habe ihn im Geheimen verfolgt, weil ich wusste, dass die Leute mich dann eher vom Weg abhalten, weil sie diese Zukunft nicht so sehen können. Es war zwar schwierig, das so zu machen, aber es war auch gut. Auch im Moment, wo ich das Hotel gekauft habe, habe ich es meinen Eltern nicht gesagt, weil ich wusste, dass Mütter immer Angst um ihre Kinder haben und meine Mutter es mir nicht zugetraut hätte. Sie hätte mich davor schützen wollen. [...] Aber weil ich diesen Aufsatz hatte und ich ganz tief gespürt habe, dass das das Richtige ist, habe ich es auch gemacht.»

Im Interview hebt Franz-Xaver Leonhardt gerade zum zweiten Mal hervor, dass in unternehmerischen Kreisen in unserer Gesellschaft nicht über intuitive Impulse und Visionen berichtet werden darf. Man nimmt sie nicht ernst, sie können Gesprächspartnerinnen und -partner sogar abschrecken. Entsprechend hat auch Franz-Xaver Leonhardt gelernt, seine visionären Erkenntnisse in gesellschaftlich wie organisational verständliche und akzeptierte Kommunikationsformen zu verpacken respektive zu übersetzen. Er nennt seine Visionen schlicht «Ideen». In den rational legitimierten Managementwelten ist es wichtig, intellektuell begründete Vorschläge anzubieten, selbst wenn sie auf einer viel tieferen Ebene entstanden sind.

Gerade aus meiner Coaching-Erfahrung weiss ich, wie diese Übersetzungsleistung intuitiver Wahrnehmung für Führungspersonen manchmal als sehr anspruchsvoll erlebt wird. Im Falle von Franz-Xaver Leonhardt gelang es ihm nicht, seinen intuitiven Entscheid, das Hotel Krafft an eine Stiftung weiterzuverkaufen, um es Spekulationsgewinnen zu entziehen, gegenüber seinem Bruder und Anwalt verständlich zu vertreten.

Für dieses Übersetzen-Müssen zahlen Unternehmerinnen und Unternehmer einen weiteren Preis. Sie können im direkten Umfeld mit niemandem teilen, was sie im Innersten zutiefst bewegt. Ein kreativer und weiterführender Austausch, ein gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln werden verhindert. Und wie wir später erfahren werden, können auch schwierige Momente von Unsicherheiten, Zweifel oder Ängste nicht geteilt werden. Dieser unternehmerische, pionierhafte Weg, nicht nur für Franz-Xaver Leonhardt, ist auf der intuitiven, tiefsten Ebene oft ein Stück einsam. Immerhin kann sich Franz-Xaver Leonhardt mit Catherine Leonhardt, seiner Frau, welche zuerst das Hotel Krafft und später lange Zeit das Hotel Nomad führte, offen austauschen.

DER WEG DER UMSETZUNG – EIN LANGER PROZESS

Ich fasse den visionären Prozess, der zum Hotel Krafft geführt hat, zusammen. Franz-Xaver Leonhardt übernimmt sofort wieder das Wort.

«Es waren dann doch zehn Jahre, im Alter von 22 bis 32, wo mich dieser Aufsatz auf meinem Weg begleitet hat, ein Unternehmer zu werden. Ich wusste zwar schon immer, dass ich mit Leuten leicht zusammenarbeiten kann und ich gut im Kommunizieren und Rechnen bin. Dieser erste grosse Schritt, der Kauf vom Hotel Krafft, hat mich dann in meinen Fähigkeiten bestärkt und ermutigt weiterzumachen. Beim Aufbau von Krafft ist dann meine jetzige Frau, Catherine, dazugestoßen. Und ich habe gespürt, wie es mir gut tut, dieses Umfeld um mich zu haben. Menschen, die andere Tätigkeiten können, als was ich kann. Als Team können wir das Hotel führen, denn es gibt doch sehr viel Tagesarbeit und man muss Vieles managen. [...] Ich habe ein Team aufbauen können, das ermöglicht hat, das Hotel erfolgreich zu führen».

Ich frage nochmals präziser nach, wie Franz-Xaver Leonhardt die zehn Jahre bis zur Umsetzung seiner Vision erlebt hat.

Er bezeichnet den Aufsatz als seinen Karriereplan, seinen inneren Plan.

«Ich war mir auch bewusst, dass ich, wenn ich das erfolgreich machen möchte, auch das Handwerk beherrschen muss. Zudem muss ich etwas von dieser Branche verstehen. Ich muss verstehen, wie man erfolgreich sein kann, auf was zu achten ist. Gerade auch, weil meine Mutter ohne Branchenkenntnis das Familienunternehmen [von ihrem Vater] übernommen hatte und es mit wenig Erfolg verkaufen musste.

Nach dem ich die Hotelfachschule absolviert hatte, habe ich das erste Mal als Chef de Service gearbeitet. Und jedes Mal, wenn

Schwierigkeiten auftraten, habe ich dieses Bild wieder vor meinen Augen gehabt und mir gesagt: «Ich will das Lernen. Das ist mein Weg.» Und was immer auch passierte, war ich nie ungeduldig. Ich habe mir Zeit gelassen, weil ich wusste, dass es Zeit braucht. Vor allem brauchte auch meine Entwicklung Zeit.»

Die Vision in die Welt bringen, das Hotel Krafft zu kaufen und zu betreiben, dauerte zehn Jahre. Es erforderte von Franz-Xaver Leonhardt die Bereitschaft, das «Handwerk» der Gastronomie und Hotellerie zu lernen, die Branchendynamiken zu verstehen und in Teams zu arbeiten, später diese zu führen. Das Umsetzen von Visionen – die rechte Seite des U-Prozesses – erfordert viel Engagement und die Bereitschaft, als Person zu wachsen, also fortlaufend die persönlichen und sozialen Kompetenzen zu erweitern. Franz-Xaver Leonhardt ist so immer mehr in seine unternehmerischen Rollen hineingewachsen. Mit anderen Worten genügt in einem Visionsprozess allein ein intuitives Zukunftsbild nicht. Notwendig ist die Bereitschaft, den Weg der Umsetzung zu gehen und sich fachlich wie persönlich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Visionen verlangen das Beste von uns (Zbinden 2012: 163ff).

DIE ENTWICKLUNG DER INTUITION

Ich frage Franz-Xaver Leonhardt, wie sich seine Intuition in Lauf der Zeit entwickelt hat. Ob ihn der visionäre Weg mit dem Hotel Krafft gestärkt hat, in seine Intuition zu vertrauen und ob er im Laufe seines Managementwegs immer mehr mit Zukunftsbildern gearbeitet hat.

«Ja, das ist eine Entwicklung. Ich habe gemerkt, dass ich diese Fähigkeit habe. Am Anfang war mir das gar nicht so bewusst. Aber dann habe ich gemerkt, dass das so ist. Und ich habe immer mehr in diese Fähigkeiten vertraut. Ich setze sie heute bewusst ein, immer wieder. Ich finde es sehr spannend, dass ich heute dazu stehe. Ich spüre, wie sich etwas entwickeln wird. Ich

setze diese Fähigkeit bewusst im Alltag ein, im Geschäft, ja in allen Tätigkeiten, die ich habe. Ich habe für mich ein klares Bild von der Zukunft, über das ich sagen kann, das ist wichtig, das wird so kommen und ich werde darauf hinarbeiten.»

Franz-Xaver Leonhardt erzählt, wie ihm auch die Aufstellungsarbeit mit mir geholfen hat. Das Aufstellen – in der Einzelarbeit – hat ihm die Möglichkeit gegeben, in einem begleiteten Prozess seine Zukunftsbilder intuitiv zu verbildlichen. Er kreiert ein Bild, wohin sich ein System und er sich entwickeln. Dieses Bild kann er verinnerlichen. Und dank des Fotoprotokolls kann er das Bild wieder hervorholen und sich bestätigen lassen, dass er gespürt hat, wie es kommen wird.

«Also vertraue ich diesem Prozess, vertraue ich diesem Weg, und zwar nicht blind, sondern immer offen. Denn auch andere Menschen und andere Einflüsse prägen die Zukunft mit. Aber ich habe gemerkt, wie mein Zukunftsbild mich in ganz verschiedenen Fällen bestärkt, dies in Ruhe und in Sicherheit weiter zu verfolgen, selbst wenn ganz viele Rückschläge auftreten. Heute kann ich den Sinn und Nutzen von Rückschlägen erkennen. Ich nenne sie Korrekturen und Schärfung des Bildes, weil die Bilder in die Zukunft unscharf sind. Man sieht, es ist eine Richtung. Aber ich sehe nicht, wie alles genau kommt. Es ist nur die Richtung, vielleicht auch die Zusammensetzung eines Teams. Aber mit Menschen kann sich das rasch ändern.

Und es gibt so Momente, wo ich einfach so Impulse habe. Etwas kommt von aussen und ich realisiere, dass das bei mir so ein Zukunftsbild auslöst.»

Franz-Xaver Leonhardt erzählt, wie ihn im Herbst 2023 der damalige Parteipräsident beim Nachtessen informiert hat, dass er zurücktreten werde. Überraschend fragte er ihn, ob er sein Nachfolger werden möchte. Dieser Impuls hat bei ihm innerhalb von ein oder zwei Tagen einen intensiven Prozess ausgelöst und zu einem Zu-

kunftsbild geführt. Er erkannte für sich, dass die Parteileitung in einer Co-Leitung mit ihm und der Person X bestens funktionieren wird und die Partei weiterbringt. Er hat dann die Person X sofort angerufen und ihr von seiner «Idee» – seine Technik, Zukunftsbilder zu kommunizieren – erzählt und sie gefragt, ob sie dazu nicht Lust hätte. Die Person X war ganz überrascht. Sie hat dann aber rasch realisiert, dass sie sich in einer Co-Leitung mit Franz-Xaver Leonhardt gerne engagieren würde. Analog erzählt mir Franz-Xaver Leonhardt von einem aktuellen Zukunftsbild zur Historic Hotel AG, in welcher er die Co-Leitung innehat.

«Je mehr man das macht und diese Zukunftsbilder im Alltag einsetzt, realisiert man, dass es wirklich funktioniert. Dann wird man auch mutiger, es aktiv einzusetzen und Leuten mitzuteilen, wie ich etwas sehe. Meine Frau vertraut wirklich in meine Fähigkeiten und für mich ist es schön, das zu wissen. Sie ermutigt mich, meine Wege zu gehen, wenn ich Zukunftsbilder habe.»

Das Vertrauen in die intuitive Wahrnehmung zu gewinnen, ist für Franz-Xaver Leonhardt ein längerer und weitgehend einsamer Weg gewesen. Es ist kein gradliniger, aufbauender Weg, sondern er lernt, dass auch Rückschläge dazu gehören. Im Laufe der Zeit konnte er Rückschläge als Korrektur oder Schärfung von Visionen verstehen und sie so als Teil von Visionsprozessen akzeptieren, ja vielleicht sogar schätzen. Am Ende des Interviews wird er darauf noch genauer eingehen. Die Zukunft ist für ihn nie eindeutig vorgegeben. Im Sinne von «emerging future» nach Otto Scharmer wird sie durch viele Menschen und Einflussfaktoren in einem ergebnisoffenen Prozess kollektiv weiterentwickelt.

Die Erfolge und die Anerkennung seiner intuitiven Fähigkeiten durch seine Frau haben ihn gestärkt. Er wendet sie immer mehr an, in allen Lebensbereichen. Aktuelle Beispiele zeugen davon. Und heute steht er immer mehr dazu. Mit diesem Interview erstmals auch öffentlich.

INTUITION ALS PROZESS

Ich greife das Beispiel, die Parteileitung in einem Co-Präsidium zu übernehmen, nochmals auf. «Du hast gesagt, der Himmel klärt sich und ich hatte dieses Zukunftsbild einer Co-Parteileitung. Kannst du versuchen, das genauer zu beschreiben? Wie kann man sich einen solchen Prozess vorstellen? [...] Wie funktioniert das bei dir, wenn sich der Himmel klärt?»

«Bei mir läuft das oft so, dass ich ins Bett gehe und in einen kurzen Tiefschlaf ver falle. Und nachher wird es zu einem Arbeiten in der Nacht, an diesen Bildern. Ich habe diesen Impuls fast wie durchzuexerzieren, durchzuspielen. Ich habe das Gefühl, dass ganz, ganz viele Varianten in einem hohen Tempo durch meinen Kopf schwirren und sich daraus am nächsten Morgen wie ein klares Bild ergibt.

Ich bin dann meistens etwas erschöpft von dieser Nachtarbeit, vom Verarbeiten dieser Impulse, bis ein konkretes Bild entsteht. Bei mir läuft das meistens so. Für mich ist das die erste Version und ich gehe dann manchmal joggen und denke darüber nach. Vielleicht kommt noch etwas Neues dazu. Ein klares Bild ergibt sich.»

Ich frage nach, ob er die ganze Nacht dann wach ist oder dies in einem Traum erlebt.

«Ich bin immer wach. [...] Früher habe ich mich immer geärgert, dass ich dann so schlecht schlafe. Und heute kann ich es genießen, dass dies für mich eine Arbeit in Ruhe ist. In meinem Kopf lasse ich diese Gedanken schweifen und sie arbeiten.»

Er erklärt, dass er in diesen Prozessen immer allein und mit sich selbst verbunden ist. Dies kann für ihn ebenso beim Wandern, Joggen oder Sonnenbaden geschehen.

Diese Frage nach dem genauen Prozess der Wahrnehmung respektive Intuition ist eine intime, oft tabuisierte Frage und es brauchte in allen Interviews, die ich geführt habe, dazu einen besonderen Moment des Vertrauens, sie stellen zu dürfen. Entsprechend bin ich dankbar, wie offen und detailliert Franz-Xaver Leonhardt seine Prozesse beschreibt. Er gibt mit seiner Form des Zugangs einen Anstoss zur Selbstreflexion und macht uns bewusst, wie vielfältig und verschieden diese Wahrnehmungsprozesse von uns Menschen sind.

Der Prozess der Intuition ist für ihn ein längerer, intensiv erlebter Prozess, geprägt von vielen Bildern und Gefühlen. Mit seinen Hinweisen auf das «Durchexerzieren» und «Am-Morgen-erschöpft-sein» kommt auch das Intensive, Kraftvolle, vielleicht sogar «Rohe» zum Vorschein, wenn sich bildlich die Himmel aufreissen. Franz-Xaver Leonhardt kennt jedoch auch die sehr schnellen Prozesse der Intuition, die sogenannten «Flashes» oder Gedankenblitze. Er wird später davon erzählen.

DIE BEDEUTUNG DES RICHTIGEN ZEITPUNKTS BEI DER UMSETZUNG VON VISIONSPROZESSEN

Ich frage bei Franz-Xaver Leonhardt nach, ob ich den Prozess richtig verstanden habe, dass er seine inneren Zukunftsbilder später in einer Form nochmals zu verdichten und zu erklären versucht, sei es beim Joggen und Reflektieren, beim Aufschreiben oder durch Aufstellungsbilder.

«Ja, das ist für mich ganz wertvoll. Es braucht so eine Qualität. Am Anfang ist es eine Spur, von der ich weiss, dass sie richtig ist. Diese Spur muss sich aber noch weiterentwickeln, so kristallisieren, sich festigen und zu einem Kristall werden. [...] Sie muss fester werden, eine nächste Qualität erreichen.

Und dann ist auch mal ganz loslassen. Die Zukunftsidee ist jetzt da, aber sie konkretisiert sich manchmal nicht sofort. Die Zeit ist noch nicht reif oder die Menschen sind noch nicht da. Das habe ich schon häufig erlebt. Am Anfang war ich noch ungeduldig.

Aber jetzt bin ich diesbezüglich viel gelassener. Manchmal treffe ich bewusst den Entscheid, dass eine Umsetzung jetzt noch zu früh ist. Ich würde das Umfeld oder mich selbst überfordern. Ich lasse die Idee ruhen, bis sie wieder kommt. Aber ich weiss immer, ich lasse sie ruhen, aber sie wird kommen! Ich gebe sie nicht auf, sondern ich parkiere sie. Mit der Erfahrung, dass ich Ideen einfach mal stehen lassen kann, ist es für mich viel angenehmer. Ich kann nicht alles steuern. Es sind so viele Einflussfaktoren, insbesondere die Menschen.

Ich erinnere mich an den Kauf vom Hotel Krafft oder an den ersten Anlauf, wo wir mit den Besitzern geredet haben. Das Hotel gehörte damals noch Frau Waldmeier. Sie hat mir offen gesagt, ich hätte eine gute Idee, aber sie sei noch nicht bereit, sie könne noch nicht loslassen. Intuitiv habe ich mir damals gesagt: Ja, die Zeit ist noch nicht reif, aber sie wird kommen, einfach später, in einer vielleicht noch besseren Konstellation. Und ein Jahr später war es so weit. Frau Waldmeier ist leider gestorben und ihr Sohn hat es dann verkauft. Und für mich war klar, dass er mich anruft.»

Etwas ungläubig frage ich nach, ob wirklich der Sohn von sich aus ihn angerufen habe.

«Er hat mich dann angerufen. Der erste Kontakt war ja bereits da. Das ist wichtig. Das erste Telefon oder die erste Kontaktaufnahme muss man machen, selbst wenn es beim ersten Mal nicht funktioniert. Oft bin ich mir auch bewusst, dass ich selbst noch nicht zum nächsten Schritt bereit bin. Ich bin selbst zum Beispiel noch erschöpft oder für diesen wichtigen Moment innerlich noch nicht bereit. Ich lasse mir dann einfach Zeit, lasse es auf meiner Pendenzenliste stehen. [...] Später empfinde ich es auch nicht als Arbeit, sondern es geht von alleine. Ich lasse es einfach reifen.»

Das erste Zukunftsbild ist für Franz-Xaver Leonhardt erst eine Spur, die sich noch nicht auf einer Powerpoint-Folie oder in einem Grobkonzept auf den Punkt bringen lässt. Das Zukunftsbild ist in einem primär

inneren Prozess weiterzuentwickeln, zu konkretisieren, zu schärfen. Wie ein Kristall beginnt es sich zu festigen, um eine neue Qualität zu erreichen. Die Metapher des Kristalls ist eindrücklich – von der Natur geformt, hart und unumstösslich und zugleich völlig transparent und leuchtend.

Diese Phase des Kristallisierens wird in der Theorie von Scharmer eher vage beschrieben, da Vieles innerlich abläuft. Wie das Interview mit Franz-Xaver Leonhardt jedoch zeigt, handelt es sich für ihn um eine bedeutungsvolle Phase im Visionsprozess. Gleichzeitig erweitert er die Theorie U um die Erfahrung, dass zum Kristallisieren der Zukunftsbilder auch das Loslassen gehört, wenn die Zeit für die Umsetzung noch nicht reif ist. Das Umsetzen von Visionen nach dem Modell von Scharmer umfasst also mehr als das Kristallisieren von Zukunftsbildern und deren zügige Realisierung in Prototypen.

Im Interview mit Franz-Xaver Leonhardt kommt die Bedeutung der Zeitdimension bei der Realisierung von Visionen erneut deutlich zum Ausdruck. Seine Zukunftsbilder katapultieren ihn in einen Zukunftsraum, dessen Realisierung auf der alltäglichen Ebene oft viel Zeit und Geduld benötigt. Besonders viel Zeit erfordern die Entwicklung seines nahen Umfelds und seine persönliche Entwicklung. Franz-Xaver Leonhardt hat sich diesbezüglich zu einem wahren Künstler entwickelt: im Loslassen-Können, im Vertrauen in den Prozess, im Spüren, wann der richtige Zeitpunkt zur Realisierung kommt und im Aufgreifen neuer Aussenimpulse.

«FLASHES» IM MANAGEMENTALLTAG UND DAS ENTWICKELN VON PERSÖNLICHKEITEN

Ich wechsle bewusst von der Visionsarbeit in den Führungs- und Managementalltag. Ich frage ihn, wie ihm die Intuition auch im Alltag hilft, wie er das gelegentlich schon angedeutet hat.

«Ich glaube, dass ich, wenn ich Personen treffe, wie sehe oder spüre, was diese Personen können respektive was ihre Rollen und Tätigkeiten sind. Das setze ich behutsam ein, aber doch aktiv. Ich nenne es das Entwickeln von Persönlichkeiten. Ich bestärke sie auf ihrem Weg. Ich bin überzeugt, dass dies auch eine Stärke von mir ist, dass ich in Personen ihre Zukunft, was sie können, wie spüre. Dabei muss ich sehr vorsichtig sein, da man Leute auch völlig überfordern kann, wenn man ihnen sagt: «Ja, du kannst das». Manchmal liege ich falsch, aber oft liege ich richtig. Ihr zukünftiges Potenzial kommt wie aus ihnen selber heraus, aber sie spüren das nicht so. Sie sagen etwas und merken gar nicht, dass sie selber über ihre Zukunft sprechen. Und ich bestärke sie dann, dass sie jetzt genau das gesagt haben, selbst wenn sie es nicht glauben.»

Ich fasse diese Kernaussagen von Franz-Xaver Leonhardt zusammen und frage ihn, ob ich ihn richtig verstanden habe. Im Managementalltag kann er das Zukunftsbild von Menschen erkennen, das heisst ihr höchstes, zukünftiges Potenzial, das sie als Beitrag für die Organisation einbringen können, auch wenn sie das selbst noch gar nicht so realisiert haben.

«Ja, eindeutig. Je älter und erfahrener ich werde, desto mehr vertraue ich dieser Intuition. Ich muss aber dazu die Leute spüren, ihre Energie auf mich wirken lassen. Das geht nur über den persönlichen Kontakt, also nicht über einen Videocall oder ein Telefonat. Aber wenn ich die Energie aufnehmen kann, merke ich, was diese Person kann. Manchmal ist es Zufall oder eben nicht, aber die Wolken öffnen sich und ich habe sofort ein Bild, wo ich

diese Person einsetzen kann. Diese Person hat dann nicht das gleiche Bild und ich kann ihr nicht sofort sagen, in vier fünf Jahren wird es so und so sein. Ich verpacke mein Zukunftsbild dann als eine Möglichkeit, aber ich weiss, dass das als Weg quasi schon wie vorgegeben ist.»

Franz-Xaver Leonhardt erzählt von einem aktuellen Beispiel. An einem Fest hat er eine Person zum zweiten Mal getroffen. Als sie ihm erzählt, dass sie eine neue Stelle suche, hatte er sofort das Bild, dass er sie für das neue Hotelprojekt benötigt und sie eine wichtige Aufgabe übernehmen kann. Franz-Xaver Leonhardt bezeichnet diese Erkenntnisblitze als «Flashes». Er hat dann mit dieser Person sofort ein ausführliches Gespräch vereinbart und sie hat zugesagt, für die Krafft-Gruppe zu arbeiten. Für ihn war das so ein Moment, in dem er realisierte, dass das ein Puzzlestein ist, der passt.

Ich frage bei Franz-Xaver Leonhardt nochmals genau nach, was er unter «Flashes» versteht.

Für ihn ist es ein Gedanken- oder Erkenntnisblitz, der unvorbereitet und schnell kommt, den man dann packen muss, weil er sonst wieder verfliegt.

Hat er bislang den Prozess der Intuition als einen längeren, intensiv erlebten Prozess beschrieben, erkennen wir, dass er hier einen weiteren, ganz anderen Zugang zu Zukunftsfeldern hat. Bei «Flashes» kann er in Sekundenschnelle wertvolle, zukünftige Zusammenhänge erkennen.

Franz-Xaver Leonhardt erzählt, *«dass die Intuition wie so ein Grundinstrument von meiner Tätigkeit geworden ist. Für mich ist das nicht mehr aussergewöhnlich, sondern ich funktioniere einfach so. Kürzlich hat ein Kollege in der Partei gemeint, ich sei ein Menschenfänger, im positiven Sinne. Er hat gesehen, dass [...] ich die Fähigkeit habe, gewisse Menschen in ein Team oder in eine Organisation einzubinden. Sie können ihre Begabung, die*

anders ist als meine, einbringen. In der Organisation entwickelt sich eine Kraft, die dann gewisse Sachen ermöglicht. Ich glaube, gewisse Aufgaben kann man nie allein meistern. Ich bin eher ein Teamplayer. Ich brauche Menschen um mich herum, um gewisse Sachen wirklich nachhaltig zu bewegen. [...] Es ist meine Aufgabe, das zu spüren, die Personen zu befähigen und an den richtigen Platz zu setzen, wo sie sich dann entfalten können und die Organisation weiterbringen. [...] Es sind diese Hochleistungsteams, die dann die Sachen auf den Boden bringen. Man muss es auf den Boden bringen, wirklich fertig machen. [...] Meine Projekte müssen eine Wirkung erzielen.»

Erneut überraschten die Offenheit und Ehrlichkeit von Franz-Xaver Leonhardt. Er ist überzeugt, dass er wie Visionen auch das zukünftige Potenzial von Menschen intuitiv erkennen kann, was sie können und was ihr Beitrag für die Krafft-Gruppe oder die politische Partei sein wird, auch wenn sie das selbst nicht formulieren können. Aber er erkennt auch, was sie nicht können. Diese intuitive Fähigkeit hilft ihm, die richtigen Menschen zu finden und Teams zusammenzustellen, die als Hochleistungsteams (John R. Katzenbach, Douglas K. Smith 1992; Zbinden 2012) sich gegenseitig unterstützen und persönliche Schwächen ausgleichen und so gemeinsam eine hohe Performance erzielen.

Das Erkennen des maximalen Potenzials anderer Menschen kann auch als unheimlich oder bedrohlich erlebt werden. Die Sorge vor möglichen Übergriffen auf die persönliche Entwicklung oder vor manipulativen Einflüssen ist berechtigt. Hier sind Vorsicht und Zurückhaltung in der Kommunikation von Franz-Xaver Leonhardt verständlich. Zudem bin ich überzeugt, dass die Zukunft von Organisationen wie von Menschen nie klar vorgegeben ist. Selbst eine Berufung, auf tiefer seelischer Ebene, stellt für mich einen Möglichkeitsraum dar, den ich in vielen Freiheitsgraden selbst beschreiten kann oder nicht (Zbinden 2012: 83). Dazu ist darauf hinzuweisen, dass die verschiedenen Testverfahren zur Rekrutierung und Entwicklung von Managementpersonen ebenfalls versuchen, persönliche Stärken und Schwächen

analytisch zu erkennen, um auf dieser Basis ideale Führungsteams zusammenzustellen.

Auch wenn ich hier sein Verständnis als Unternehmer und Manager nicht im Detail herauskristallisieren möchte, so wird doch eindrücklich bewusst, wie seine intuitiven Fähigkeiten ein grundlegendes Instrument seiner Tätigkeiten geworden sind. Für ihn ist das nicht mehr aussergewöhnlich. Er funktioniert einfach so.

Im 3. Schritt zur Theorie U, dem Öffnen des Fühlens, habe ich am Schluss festgehalten, dass ich eine grosse Achtung vor Führungspersonen habe, die es geschafft haben, die emotionale Dimension in ihre tägliche Führungsarbeit zu integrieren, um mit Menschen in echtem Kontakt zu sein. Dies ist «Führen auf hohem Level» respektive «State of the Art» gemäss dem Modell von Heike Bruch. Und doch, wer wie Franz-Xaver Leonhardt die Erfahrung intuitiver Wahrnehmung gemacht hat und diese Fähigkeiten immer mehr mit viel Erfolg in seinem Handeln integriert, entdeckt eine neue zusätzliche und äusserst wertvolle Dimension im Führen. Sie wird zur Basis eines unternehmerischen Verständnisses. Dies wird sich auch in den nachfolgenden Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern zeigen.

DIE POLITIK ALS NOCH GRÖßERES WIRKUNGSFELD

Bezüglich «Auf-den-Boden-bringen» und «Wirkung-erzielen» erzählt Franz-Xaver Leonhardt nahtlos weiter und eröffnet überraschend nochmals ein interessantes Thema:

«Ich habe dieses Feld der Wirkung vergrössert, auch wegen einem Freund, der mich etwas in die Politik geschubst hat. Er war überzeugt, ich sei dafür begabt. Ich selbst habe mir die politische Arbeit nicht zugetraut. Das war vor fünf Jahren. Und heute muss ich sagen, dass er Recht gehabt hat. Ich habe meinen eigenen Stil, der sich von anderen unterscheidet, aber eine grosse Wirkung hat. Wenn man in der Politik solche Hochleistungsteams zusammenstellt und die Leute an den richtigen Orten einsetzt, ist

die Wirkung um einiges grösser als mit den Betrieben der Krafft-Gruppe. Die ist zwar sehr schön, aber im Vergleich doch etwas lokal begrenzt. Dagegen hat die Politik eine Wirkung auf unsere Gesellschaft. Und wenn ich hier eine noch verantwortungsvolle Position innehaben und gestalten kann, treibt mich das an. Ich möchte gerne gestalten. Die Politik ist jetzt ein sehr großes Feld, in dem ich gestalten kann. Und ich habe das Vertrauen, dass in der Politik die gleichen Fähigkeiten zum Tragen kommen wie als Unternehmer. Sie haben die gleiche Wirkung und fordern meinen Mut heraus, sie auch dort einzusetzen, wo man sie noch weniger erwartet.»

Ich überprüfe bei Franz-Xaver Leonhardt, ob ich seine Faszination in grösseren Systemen zu wirken, richtig verstanden habe. Anstatt darauf zu antworten, stellt er sich gleich selbst die Frage, die ihn bewegt: Warum mache ich das?

Im Vergleich mit einem Freund, der seine Wiesen mäht und seinen Umschwung pflegt, möchte er gestalten. Er will auch in der Politik versuchen, seine Fähigkeiten und Begabung einzusetzen. Zu Beginn empfand er die politische Arbeit als grosse Herausforderung, sogar als Überforderung, der er sich stellen musste. Aber er hat gespürt, dass er sich am richtigen Ort engagiert und daraus entstand der Mut, sich einzubringen und Ziele zu erreichen. Dies bringt ihn auch persönlich weiter.

«Das ist das eine. Das andere ist meine Überzeugung, dass es eine verpasste Chance ist, wenn man Fähigkeiten hat und gewisse Sachen nicht macht. Man sollte dies wirklich tun. Das ist, wie wenn man an einen Unfall herankommt und nicht hilft. Das geht auch nicht, oder? Wenn man eine Fähigkeit hat, um etwas Wichtiges zu bewirken, dann sollte man es auch wirklich machen – für die Gesellschaft, für unsere Gesellschaft. Und das treibt mich etwas an.

Ja, da kommt vielleicht noch meine Religiosität dazu. Das ist wie-

der so ein Auftrag, den man zu erfüllen hat, wenn man die Chance dazu bekommt. Das wäre jetzt aber nochmals ein neues Kapitel, das wir aufschlagen. Aber da ist mein Urvertrauen oder mein Glaube, dass man eine Vorbestimmung oder eben einen Auftrag hat, den man zu erfüllen hat, wenn man gesund ist, die Möglichkeiten sich ergeben und man die Fähigkeiten dazu besitzt. Das ist auch etwas Schönes im Leben. Das ist das Gute.»

Im Interview ergibt sich eine überraschende und interessante Abfolge. Franz-Xaver Leonhardt nutzt zuerst seine intuitiven Fähigkeiten für sich und das Realisieren seiner beruflichen Visionen, später für das Entwickeln von Mitarbeitenden und seine unternehmerischen Aufgaben für die Krafft-Gruppe. Und jetzt ermöglicht die politische Arbeit Franz-Xaver Leonhardt sein Wirkungsfeld nochmals zu erweitern, gesellschaftlich noch mehr zu bewegen. Das treibt ihn an, gibt ihm Sinn, macht ihm Freude. Er versteht sein politisches Engagement als Auftrag an die Gesellschaft, der tief in seinem Glauben wurzelt.

Dazu möchte er seine persönlichen Stärken respektive seine intuitiven Fähigkeiten auch in grösseren, gesellschaftlichen Systemen anwenden und einbringen. Das fasziniert ihn. Er entwirft so nicht nur ein neues Verständnis als Unternehmer, sondern auch als Politiker. Er bringt den Mut auf, seine intuitiven Fähigkeiten auch dort einzusetzen, wo dies noch weniger erwartet wird.

DIE QUELLE DER ZUKUNFTSIDEEN

Ich weise Franz-Xaver Leonhardt darauf hin, dass sich jetzt die Frage aufdrängt, wie er dieses Phänomen oder die Quelle dieser Zukunftsideen erklärt, wie er das spürt oder an was er glaubt.

«Also grundsätzlich bin ich ein gläubiger Mensch. Einerseits glaube ich so an Riten, an Wiederholungen und andererseits, dass es ein Universum gibt, zu dem man einen Zugang hat. Also daran glaube ich fest, dass man das zwar nicht steuern kann, aber den Zugang dazu hat.

Es kann auch sein, dass sich durch Riten, die man wiederholt, sich eine gewisse Kraft entfaltet. Dazu möchte ich ein Beispiel erzählen. Zu Beginn, wo ich das Hotel Krafft übernommen habe, war ich wirklich erschöpft. Das war über zehn Jahre ein intensiver Prozess mit viel Arbeit. Dann habe ich das Haus gekauft, wusste aber noch nicht, wie ich es finanzieren werde. Da war ich wirklich erschöpft. Und wenn ich so wirklich an die Grenzen komme, dann fange ich an zu beten und im Universum Hilfe zu holen. In der katholischen Kirche segnet man die Häuser und räuchert sie am Dreikönigstag aus. Ich habe wie gespürt, dass ist jetzt der richtige Moment, das ist das, was das Hotel Krafft jetzt braucht. Das Hotel wirkte etwas krank, nicht als Haus, sondern durch die Personen, die dort früher ein- und ausgegangen sind. Ich habe den Pfarrer von der Pfarrei St. Clara gefragt, ob er das Haus segnen kann. Das war für mich ein berührender Moment. Die eigene Vergänglichkeit zu spüren, sich klein zu fühlen und danach das Grössere. Das kann die Religion sein, das kann aber auch die Natur sein oder das Universum, das man nicht versteht, aber trotzdem wie spürt und weiss, das hat nicht nur eine Berechtigung, sondern kann auch eine Kraft entfalten. Und dann haben wir das Haus gesegnet und diesen Brauch, den wiederhole ich jetzt jedes Jahr. Ich segne es jetzt selbst. Segnen heisst auf Latein «benedicere», das heisst gut Zusprechen. Einfach nur gut Zusprechen genügt schon. Das können wir alle. Das hilft.»

Auf mein Nachfragen erzählt Franz-Xaver Leonhardt, dass er jährlich alle Mitarbeitenden einlädt, am Segnungsritual teilzunehmen. In einer kleinen Gruppe gehen sie abends von einer Institution zur anderen und segnen diese. Franz-Xaver Leonhardt bringt Weihrauch und Weihwasser mit und leitet jeweils eine kleine Zeremonie. Er macht dies sehr spontan. Manchmal beten sie zusammen das Vaterunser, manchmal singen sie oder er liest aus der Bibel vor oder erzählt eine Geschichte. Aber immer schreiben sie die drei Buchstaben, das C+M+B, mit Kreide auf das Haus. C+M+B ist eine

Abkürzung für den lateinischen Spruch «Christus mansionem benedicat», was «Christus segne dieses Haus» bedeutet. Neben der Schutzwirkung, dem eigentlichen Ziel, berührt es Franz-Xaver Leonhardt, wie alle teilnehmenden Mitarbeitenden über diese spirituelle Zeremonie miteinander verbunden sind. Alle sehen und spüren das. Er ist überzeugt, dass dies auch eine gewisse Friedensbotschaft vermittelt, die das ganze Jahr anhält. Für ihn ist es auch stimmig, dass das Ritual im öffentlichen Raum stattfindet, also im Beisein von Mitarbeitenden, die arbeiten, und den Gästen. Er steht dazu. Er hat die innere Sicherheit und er weiss, dass es bewegt. Und er möchte die Mitarbeitenden ansprechen, die sich am Ritual beteiligen und dies innerlich verstehen.

Ich frage Franz-Xaver Leonhardt, ob er den intuitiven Zugang bewusst auch verstärken oder sogar verlieren kann.

«Ich habe noch nie gehadert, weil ich es nicht hatte. [...] Ich glaube, mit den Jahren wird man mutiger, setzt es öfters ein und man redet darüber, so wie ich das jetzt auch mache und dieses Interview gebe. Ich finde es wichtig, dass der intuitive Zugang in unserer Gesellschaft mehr Wert bekommt. Scharmer unterscheidet in seinem Modell die drei Ebenen: das Intellektuelle, das Herz und das Unterbewusstsein. Der Stellenwert des Unterbewusstseins ist aus meiner Sicht zu gering, es wird nicht genügend gewürdigt. Aufgrund meiner Erfahrung wünsche ich mir, dass dies mehr einbezogen wird. Natürlich ist es beeindruckend, wenn man ein Schnelldenker ist und alles intellektuell sofort auffassen kann. Aber nur schon das Herz als Unternehmer miteinbeziehen ist nicht alltäglich. Ich probiere das. Und die dritte Ebene, die Intuition, miteinzubeziehen, ist mir sehr wichtig. Der Mensch besteht aus diesen drei Feldern. [...] Mit mehr Übung kann ich heute die Intuition virtuoser einsetzen.»

Die Basis seiner Intuition ist für Franz-Xaver Leonhardt sein christlicher Glaube. Er ist überzeugt, dass es etwas Grösseres gibt, das man

in der Religion oder in der Natur findet, das man nicht versteht, aber trotzdem spürt, und das eine Kraft entfaltet. Und zu dieser Kraft hat man einen persönlichen Zugang. Dank Riten, dem Beten und der Bitte um Hilfe im Universum kann sich diese Kraft verstärken.

Das Ritual des jährlichen Segnens der Häuser, zusammen mit Mitarbeitenden, hat mich bereits im Interview sehr berührt. Aus meiner Sicht ist es ein «krasser» Rollenwechsel, wenn der CEO in die Leitung eines spirituellen Rituals wechselt. Aber es hat etwas unglaublich Menschliches, Lebendiges und Bereicherndes. Es bekräftigt uns selbst zu mutigen Rollenwechseln.

Aufgrund seiner Erfahrungen plädiert Franz-Xaver Leonhardt dafür, die intuitive Ebene stärker in Organisationen und in die Gesellschaft einzubeziehen. Er wünscht sich, dass andere Menschen ihre intuitiven Fähigkeiten ebenfalls mehr einbringen. Dies erklärt, warum er im Interview so offen über seine inneren Prozesse spricht. Das Ziel ist es, das volle menschliche Potenzial in Organisationen noch mehr zu nutzen.

DIE INTUITION ALS TABU IN ORGANISATIONEN

Ich frage Franz-Xaver Leonhardt, ob man im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung der Krafft-Gruppe von seinen intuitiven Fähigkeiten weiss. Oder versucht er auch dort seine Zukunftsbilder in Form von Ideen einzubringen. Wie integriert man diese Kompetenzen in einem Team?

«Ja, ich glaube, da sind wir erst am Anfang von diesem Prozess. Wir haben noch nie über diese Fähigkeiten gesprochen, weder im Verwaltungsrat noch in der Geschäftsleitung: «Das sind jetzt die intuitiven Fähigkeiten von Franz-Xaver. Lassen wir ihn diese Arbeit machen und wir stellen sicher, dass das gut funktioniert. Oder wir fragen ihn, wie er das spürt.» Da sind wir noch einen Schritt davon entfernt. Vielleicht bin ich auch selbst noch nicht bereit, im Management offen mit allen über meine Begabungen

zu diskutieren. Aber das könnte vielleicht in den nächsten Jahren ein Ziel sein. [...] Vielleicht müssten wir Intuition als Bestandteil der AKV [Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung] aufnehmen. Aber so weit sind wir noch nicht.»

Franz-Xaver Leonhardt vertritt die Hypothese, dass der Verwaltungsratspräsident oder sein Kollege in der Geschäftsleitung seine intuitiven Fähigkeiten spüren und ihn entsprechend machen lassen. Aus seiner Sicht akzeptieren sie diese nicht nur, sie sind für sie dankbar. Franz-Xaver Leonhardt betont erneut, wie wichtig es ist, dass in (Führungs-)Teams verschiedene, persönliche Stärken und Fähigkeiten eingebracht werden. Zu seinem Kollegen in der Geschäftsleitung meint er, dass er beispielsweise klarer und besser führt als er.

«Wir haben noch nie über dieses Thema gesprochen. Ich bin bislang noch nicht transparent, dass ich das wirklich als Managementfähigkeit einsetze und wir das als offizielle Managementkompetenz deklarieren könnten. Aber ich kann mir vorstellen, dass in einem erfolgreichen Team, eine Person diese Fähigkeit einbringt.»

Es ist bemerkenswert, dass Franz-Xaver Leonhardt im beruflichen Kontext – mit Ausnahme seiner Frau – nicht offen über seine intuitiven Prozesse und Zukunftsbilder kommuniziert, obwohl er als erfolgreicher Unternehmer und Hauptaktionär der Krafft-Gruppe über grosse Handlungsspielräume verfügt. Das Beispiel zeigt eindrücklich, wie in Managementkreisen kaum über intuitive Zugänge geredet wird. Sie sind nach wie vor weitgehend tabuisiert.

Während das Tabu den Unternehmerinnen und Unternehmern einen Selbstschutz bietet, der sie beispielsweise vor möglichen esoterischen Abwertungen bewahrt, hat das Nicht-darüber-Reden-können auch seinen Preis. Wie ich dies bereits an früherer Stelle erläutert habe, wird ein kreativer Austausch, ein gemeinsames, intuitives Lernen und Entwickeln verhindert. Aber auch die Zweifel und Ängste, wie

sie bei der nächsten Frage zum Thema werden, können nicht geteilt werden. Sie müssen allein ausgestanden werden. Schon im Verlauf des Interviews wird Franz-Xaver Leonhardt bewusst, dass für ihn ein nächster Schritt der Öffnung ansteht. Ein solches Exponieren setzt Mut voraus.

Scharmer geht im U-Prozess davon aus, dass er kollektiv durchlaufen wird. Die Vorteile sind offensichtlich. Aber gleichzeitig werden wir uns anhand von diesem Fall bewusst, wie dies in vielen Managementkulturen noch nicht möglich ist. Oft sind es Solo-Wege, die Unternehmerinnen und Unternehmer zu gehen haben. Kollektiv erlebte U-Prozesse sind heute noch mehrheitlich ein Ideal, ein Traum. Neben dem Enttabuisieren haben wir – so meine Hypothese – noch viel darüber zu lernen, wie man solche Prozesse für alle sinnvoll und wertvoll gestalten kann.

DER SINN VON ZWEIFELN UND KRISEN

Ich fasse zum Schluss zusammen, dass für ihn das Einbeziehen des intuitiven Wissens in seinem Führungs- und Managementverständnis sehr bedeutend ist. Dazu hat er viele interessante und begeisternde Beispiele erzählt. Gibt es jedoch auch schlechte Erfahrungen? Ist er auch schon gescheitert? Oder hat er auch mal Zweifel oder Ängste?

«Es ist gut, dass du diese Frage stellst, denn Zweifel und Ängste begleiten mich natürlich andauernd. Sie gehören auch dazu. Und manchmal sind sie fast nicht auszuhalten. Für mich ist das schwierig, auch für mein Umfeld, das mich in diesen Momenten zu ertragen hat. Man könnte dann meinen, ich sei depressiv oder habe schlechte Laune, was jedoch nicht zutrifft. Es sind einfach so Momente, wo diese Zweifel sehr viel Platz einnehmen. In diesen Phasen ist es wichtig, den Zweifeln nicht zu viel Platz einzugestehen, ihnen aber trotzdem Raum zu lassen. Zukunftsbilder müssen durch diese kritischen Phasen gehen, um zu prüfen, ob

sie auch bestehen. Manchmal gibt es Sachen, wo ich merke, das ist jetzt keine weiter zu verfolgende Idee, sondern das ist eher ein Spleen, eine persönliche Eitelkeit oder ein Ausweg, ein zu einfacher Weg. Das ist nicht wirklich eine Intuition. Krisen gehören dazu. Das habe ich gelernt. Ich darf nicht daran verzweifeln, sondern ich habe sie als ein Teil vom Prozess zu verstehen und darf sie aushalten. In diesen Phasen fühle ich mich dann sehr einsam. Ich bin auf mich allein gestellt.

Wenn ich die Krise durchgestanden habe, weiss ich, dass ich dazu die Kraft habe. Es gibt mir wieder eine Motivation, zu diesen Zukunftsbildern zu stehen und zu sagen: «Nein, sie sind richtig. Im Moment stimmt etwas noch nicht, aber der Weg ist der Richtige.»

Dazu ein Beispiel: Bei der Historic Hotel AG fehlt das Geld, ein historisches Hotel zu kaufen. Jetzt gilt es zu warten, bis das Geld eben kommt. Andere würden schon lange die Flinte ins Korn werfen, aber ich bin da einfach stur. Ich glaube daran und bin überzeugt, dass das Geld kommt. Meistens ist es nicht eine Frage des fehlenden Geldes, sondern von den fehlenden Ideen und von der fehlenden Energie.

[...] Dank den Krisen werden die Bilder wie noch schärfer, noch genauer und es gibt in der Organisation noch Veränderungsimpulse, bis man die richtige Form der Umsetzung gefunden hat.»

Bereits früher im Interview betonte Franz-Xaver Leonhardt, dass er lernen musste, dass Rückschläge zu Visionsprozessen gehören. Sie sind als Korrektur oder Schärfung von Visionen zu verstehen. Und auch zu dieser Frage bemerkt er, dass ihn Zweifel und Krisen in intuitiven Prozessen andauernd begleiten. Sie fordern ihn persönlich heraus, er empfindet sie als äusserst unangenehm. Er hat sie allein durchzustehen.

Wie zu Rückschlägen betont er, dass Zweifel und Krisen als Teil vom

Prozess dazugehören und auszuhalten sind. Sie können mehrere wertvolle Lern- und Entwicklungsdynamiken auslösen:

Zukunftsbilder durchlaufen in dieser kritischen Phase eine Art Prüfung. Wenn sie «bestehen», werden sie als Idee bestätigt. Das gibt zusätzliche Kraft zur Umsetzung. Wenn wir jedoch plötzlich realisieren, dass Zukunftsbilder nicht auf Intuition, sondern primär auf anderen, «falschen» Motiven basieren, werden wir vor falschen Entscheidungen geschützt.

Gleichzeitig führen Zweifel und Ängste zu einem Präzisieren der Zukunftsbilder und deren Ideen zur Umsetzung. Wir können erkennen, ob neue Angebote oder Prozesse noch zu wenig durchdacht sind oder ob es noch wichtige Lern- und Erkenntnisprozesse auf organisationaler Ebene braucht.

Wenn ich am Ende noch einen Abgleich mit der Theorie U wage, erscheint mir der von Scharmer beschriebene U-Prozess recht «clean», das heisst in der Prozessabfolge logisch nachvollziehbar, aber persönlich wenig herausfordernd und emotional unaufgeregt. Die so offenen und ehrlich beschriebenen Erfahrungen von Franz-Xaver Leonhardt decken sich viel mehr mit meinen Erkenntnissen im Begleiten von Unternehmerinnen und Unternehmern. Visionsprozesse sind zwar gesellschaftlich äusserst sinnvoll, sie verlangen aber auch, dass wir uns mit Haut und Haar persönlich darauf einlassen, uns in sie hineinwagen. Emotional sind es sehr intensiv erlebte Prozesse. Wir haben als Person viel zu investieren. Für mich sind die von Franz-Xaver Leonhardt geteilten Erfahrungen eine äusserst wichtige Erweiterung des U-Prozesses.



Interview mit
Franz-Xaver Leonhardt