

LEADER AS HEALER

Ein Führungsverständnis der Zukunft

Mit seinem Buch «Leader as Healer. A new paradigm for 21st-century leadership» (2022) entwirft Nicholas Janni ein Führungsverständnis der Zukunft. Er bezeichnet dieses neue Führungsparadigma als «a new type of leadership». Obwohl die einzelnen Aspekte für sich genommen bekannt sind, gelingt es ihm, prägnant herauszuarbeiten, was ein zukunftsgerichtetes Führungsverständnis kennzeichnet, welche Aufgaben und Handlungsweisen dabei entscheidend sind und welche Bedeutung dies für die Entwicklung von Führungspersonen besitzt.

Falls Ihnen dieses zukünftige Führungsverständnis angesichts der machtvollen und unberechenbaren Prozesse in der Welt etwas abgehoben vorkommen sollte, kann ich Sie beruhigen: Die vier Führungspersonen, die ich interviewt habe, verkörpern dieses Führungsverständnis seit Langem – jede auf ihre ganz eigene Weise. Alle vier zeigen eindrucklich, wie persönliche Entwicklung und die bewusste Nutzung intuitiver Fähigkeiten zu unternehmerischem Erfolg führen können.

Janni hat mit «Leader as Healer» auch international Aufmerksamkeit und Anerkennung erhalten. Sein Buch wurde 2023 in England zum «Business Book of the Year» gekürt. Ein Blick in das von ihm skizzierte, zukünftige Führungsverständnis lohnt sich.

LEADER AS HEALER

Unter dem Begriff «Leader as Healer» versteht Janni Führungspersonen, die nicht nur die spezifischen Stärken rationalen Denkens nutzen, sondern auch aus einer tieferen Ebene von Weisheit, Verbundenheit und Intelligenz handeln. Dazu integrieren sie in ihr Führungsverständnis zuvor verdrängte Dimensionen des Menschseins – insbesondere Gefühle, achtsame Körperwahrnehmung und Intuition. Diese neuen Qualitäten verstärken die Wirkung von Führung und schaffen die Basis für Höchstleistungen. Der Titel «Leader as Healer» ist leicht irreführend, denn Janni vergleicht nicht die Aufgaben einer Führungsperson

mit denjenigen eines Heilers. Vielmehr versteht er Führungspersonen als Menschen, die sich selbst geheilt haben und ihr gesamtes emotionales sowie intuitives Potenzial in ihre Führungsarbeit einbringen können.

Janni stellt zu Beginn fest, dass er in seiner Tätigkeit als Berater und Managementtrainer häufig mit Führungspersonen und Organisationen gearbeitet hat, in denen Führungspersonen vorwiegend als Macher («Leader as executor») verstanden wurden. Rationalität und Ergebnisorientierung dominierten. Strategisches Denken, analytische Kompetenzen, Urteilsvermögen, Disziplin sowie transaktionale Beziehungen bildeten zentrale Elemente dieser gewinnorientierten Kulturen. In der heutigen Welt, die von hoher Komplexität, Dynamik und zahlreichen Unsicherheiten geprägt ist, stösst dieses Führungsverständnis jedoch an seine Grenzen. Der rationale Verstand bleibt auf Denken und Analysieren beschränkt. Für Führungspersonen ist es daher entscheidend, eine authentische Verbindung zu sich selbst und zu anderen aufzubauen, Zugang zu tieferen Formen von Weisheit zu entwickeln und kreative Kulturen zu fördern, in denen Menschen ihr volles Engagement einbringen können.

Für Janni besteht ein grosser Bedarf, das Verständnis von Führung zu erweitern. Neben der rationalen, ergebnisorientierten Führung geht es ihm vor allem um die innere Präsenz von Führungspersonen, ihre tiefe Verbundenheit mit sich selbst, mit anderen Menschen und der Natur sowie um das Einbeziehen von Einsichten aus höheren Quellen der Weisheit. Auf diese Weise entstehen Spitzenleistungen.

Janni entwickelt jedoch kein heroisches Führungsbild, sondern fordert von Führungspersonen die Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung und unterscheidet dabei drei zentrale Entwicklungsdimensionen:

1. Emotionale Entwicklung – Sie umfasst insbesondere das Aufarbeiten und Heilen persönlicher Verletzungen.

2. Achtsame Körperwahrnehmung – Sie stärkt die Präsenz durch die

bewusste Verbindung von Körper und Geist.

3. Intuitive Entwicklung – Sie öffnet den Zugang zu erweiterten Wahrnehmungsfähigkeiten und vertieft unternehmerische Kreativität und Einsicht.

Infolgedessen erweitern sich die Erwartungen an Führungspersonen weit über fachliche und soziale Kompetenzen hinaus. Management-Development-Programme sind gefordert, den Schwerpunkt stärker auf inneres Wachstum, emotionale Entwicklung, ethische Orientierung und spirituelle Kompetenzen zu legen. Erst wenn Führungspersonen an sich selbst gearbeitet haben, können sie diese Kompetenzen authentisch und wirkungsvoll in Organisationen einbringen.

EMOTIONALE ENTWICKLUNG

Im Kapitel «Embracing our Emotions» schreibt Janni, dass Emotionen das Tor zu unserer tieferen Menschlichkeit sind. Das bewusste Verbinden mit aktuellen Gefühlen – welcher Art sie auch sein mögen – ermöglicht es uns, herzlichere und damit wertvollere Beziehungen sowohl in der Führung als auch im Leben einzugehen. Unsere Verbundenheit und Energie erhöhen sich. Sie bilden das Fundament für höhere Wahrnehmungsebenen und ebnen den Weg für Visionen und Innovationen.

Erfolgreiche Führungspersonen, die von Janni beraten wurden, brachten oft ein Paket unverarbeiteter emotionaler Verletzungen und Ängste mit. Die meisten Verletzungen hatten ihre Ursachen in der Kindheit oder Jugend und führten zu unterschiedlichsten Überlebensmechanismen, die das Managementhandeln einschränkten. Schmerzhaft Gefühle lassen sich nicht ohne Folgen verdrängen oder abkapseln. Unterdrückte oder eingefrorene Energie kann zu unangenehmen Symptomen führen und beeinträchtigt unsere Lebendigkeit, Präsenz, unsere Fähigkeit, in Beziehung zu sein, sowie unsere Handlungsfähigkeit. Unterdrückte Ängste verhindern zudem eine wirksame Lösungsfindung.

Janni ermutigt Führungspersonen, ihre verborgenen Wunden – jene, die in Organisationen oft unsichtbar bleiben – zu heilen. Dies erfordert die Bereitschaft, bei schwierigen Gefühlen, die im geschäftlichen oder privaten Kontext auftreten, tiefgehende emotionale Transformationsprozesse zuzulassen. Als ein «Leader as Healer» habe ich gelernt, mit meiner inneren, emotionalen Landschaft bewusst zu arbeiten. Dadurch bin ich in der Lage, in erfolgreichen wie auch in herausfordernden Führungssituationen den Raum für die Emotionen anderer Menschen bedingungslos zu halten – ohne Drama, in angemessener Form. Ich bleibe emotional offen, egal, was passiert. In Verbindung mit anderen kann ich so besser nachvollziehen, wie sich meine Mitarbeitenden oder Gesprächspartner fühlen.

Janni plädiert dafür, weder positive noch negative Gefühle in Organisationen zu verleugnen, sondern sie wertfrei zuzulassen und zu integrieren («embracing our emotions»). Führungspersonen stärken damit Organisationskulturen, in denen Gefühle als innewohnender und essenzieller Aspekt des Menschseins anerkannt werden. Zwischenmenschliche Beziehungen werden authentischer, und der Energiefluss steigt. So entsteht Raum für überraschende Einsichten und Innovationen.

Am Ende des Kapitels weist Janni darauf hin, dass neue Erkenntnisse zeigen, wie kollektive Traumata und transgenerationale Wunden unser Handeln meist unbewusst beeinflussen. Diese Prägungen wirken stärker, als wir über den Verstand realisieren können. Wir neigen dazu, schwierige Dynamiken von Ahninnen oder Ahnen häufig unbewusst in abgeschwächter Form zu wiederholen. Unsere Biografie ist sowohl im Positiven als auch im Negativen von vorhergehenden Generationen teilweise geprägt.

Auch wenn Janni auf diese komplexen Zusammenhänge nicht im Detail eingeht, ist er überzeugt, dass Führungspersonen auch transgenerationale Themen bearbeiten und lösen müssen, wenn sie ihr gesamtes Potenzial entfalten wollen. In meinem Buch «Führen aus

eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern.» (2012) gehe ich differenziert auf transgenerationale Dynamiken und deren Heilung ein.

ENTWICKLUNG EINER ACHTSAMEN KÖRPERWAHRNEHMUNG

Im Kapitel «The Power of Embodiment» erläutert Janni, wie wichtig ihm die Entwicklung einer achtsamen Körperwahrnehmung für wirksame Führung ist. Wenn Führungspersonen eine gelebte Verbindung zu ihrem Körper haben, fühlen sie sich «zu Hause» – in sich selbst und in der Welt. Der Körper dient als Tor zur Lebendigkeit und zur inneren Weisheit.

Janni beschreibt zahlreiche Beispiele, wie eine Entkoppelung von Körper und Körperwahrnehmung zu Schwierigkeiten führen kann. Wenn beispielsweise Führungspersonen nicht ausreichend geerdet sind, können dies Mitarbeitende bewusst oder unbewusst wahrnehmen. Sie fühlen sich in ihrer Gegenwart weniger sicher.

Eine engere Verbindung von Körper und Geist erhöht die Lebendigkeit und schafft Raum sowie Verfügbarkeit für andere. Für Janni erzeugt dies eine geerdete Präsenz, eine Qualität im Führen, die anderen vermittelt: «Ich bin hier, und ich bin verfügbar.» Mitarbeitende nehmen diese Präsenz wahr und die Beziehung wird dadurch gestärkt. Eine achtsame Körperwahrnehmung erweitert zudem unsere Sinne, so dass wir schwache Signale frühzeitig wahrnehmen und aufgreifen können. Unsere Intuition über die Körperwahrnehmung wird gestärkt. Der Körper führt uns zu tieferen Ebenen der Weisheit.

Janni legt offen, wie wichtig für ihn selbst der Weg über achtsame Körperwahrnehmung war und dass er heute neben Sport täglich morgens Qigong praktiziert. In zahlreichen Übungssequenzen stellt er spannende Fragen, zum Beispiel, wie oft wir uns während des Tages wirklich mit unserem Körper verbunden fühlen. Ausserdem ermutigt er dazu, mindestens viermal pro Woche Aktivitäten nachzugehen, die ein gutes

Körpergefühl vermitteln. Für ihn reicht das Spektrum von Tanzen, Yoga und Qigong bis hin zu Krafttraining, Radfahren und Wandern.

INTUITIVE ENTWICKLUNG

In den abschliessenden Kapiteln «A Life of Purpose», «Mindfulness and Meditation» und «The Call» präsentiert Janni zahlreiche Beispiele von Führungspersonen und Unternehmen, bei denen der Sinn in der Tätigkeit verloren gegangen ist oder die Verbindung zu tieferen Quellen der Weisheit fehlt. Für die Rückkehr in die Verbundenheit stehen für Führungspersonen zwei Fragen im Vordergrund:

1. Worin besteht meine Aufgabe oder mein Beitrag – für das Unternehmen und die Gesellschaft?
2. Was wird im Moment von mir verlangt? Was ruft mich jetzt?

Im Gegensatz zu selbstbezogenem Managementhandeln weiss ein «Leader as Healer», dass der Lebenssinn in einem Beitrag für die Gesellschaft wurzelt. Janni verweist auf eine Studie aus dem Jahr 2018, die zeigt, dass Glücksgefühle deutlich länger anhalten, wenn wir uns für andere einsetzen, als wenn wir nur auf uns selbst schauen.

Achtsamkeit und Meditationspraxis zählen zu den wichtigsten und wirkungsvollsten Ressourcen eines «Leader as Healer». Besonders bei der Auseinandersetzung mit der persönlichen Sinnfrage erweisen sich kontemplative Zugänge als äusserst hilfreich. Sinn entsteht aus der tiefsten Essenz dessen, wer wir sind. Generell ist die Weiterentwicklung von Intuition und höheren Bewusstseinssebenen von grosser Bedeutung, denn aus der inneren Verbindung entstehen Kreativität und Innovation.

Der Weg des «Leader as Healer» ist eine lebenslange Reise hin zur Meisterschaft. Auf ihm findet die Brillanz und Raffinesse des Denkens ihren stimmigen Platz im Einklang mit Fühlen und Spüren. Aus diesem Zusammenspiel entsteht eine weit grössere, kreative und schöpferische Intelligenz.

REFLEXION

Die folgenden, wissenschaftlich fundierten Ansätze von Heike Bruch (→ Kapitel 3) und Otto Scharmer (→ Kapitel 4) zeigen, dass das von Janni entworfene Führungsverständnis der Zukunft nicht wirklich neu ist. Der Genialität und Strahlkraft des Buches tut dies jedoch keinen Abbruch. Janni bringt das zukünftige Führungsverständnis mit «Leader as Healer» auf ausgezeichnete und inspirierende Weise auf den Punkt. Diese Spur in die Zukunft wirkt für mich energiegeladen und ist sehr wertvoll. Denn wenn wir Menschen, insbesondere in Führungsrollen, nicht ganzheitlich verstehen, bleibt auch Intuition nur begrenzt möglich und wird kaum zugelassen.

Gegen Ende des Buches schreibt Janni, dass er eine spirituelle Revolution für notwendiger hält als eine politische oder ökonomische (2022:192). Für mich bleibt der spirituelle Aspekt im Buch weniger klar erkennbar als etwa bei Otto Scharmer. Vielmehr beschreibt Janni eine menschliche Revolution, die darauf abzielt, sämtliche Potenziale des Menschen zu entfalten und weiterzuentwickeln – für sich selbst, für Organisationen und für die Gesellschaft.

«Leader as Healer» steht sinnbildlich auch für eine Zeitenwende. Die insgesamt recht innovativen Ideen zu einem ganzheitlichen Führungs- und Managementverständnis sind auf viel Resonanz und Anerkennung gestossen. Breite Kreise in unserer Gesellschaft erkennen die Notwendigkeit und den Sinn einer neuen Ausrichtung von Führung. Wer dieses Thema vertiefen möchte, dem kann ich das Buch «Leader as Healer» wärmsten empfehlen.

