



# ***INTUITIVES MANAGEMENT***

Der Weg in die Zukunft

Reto Zbinden

## **Herausgeber**

Dr. Reto Zbinden  
Hauptstrasse 22  
CH-4142 Münchenstein

+41 78 711 90 31  
info@retozbinden.ch  
www.retozbinden.ch

Naturfotos:  
Reto Zbinden

## **Publizierte Version**

vom 27.8.2026

Kapitel 1

## **WEGWEISER**

→ Seite 2

Kapitel 2

## **LEADER AS HEALER**

→ Seite 14

Kapitel 3

## **DAS MODELL DER INSPIRIEREND- MULTIMODALEN FÜHRUNG**

→ Seite 24

Kapitel 4

## **DIE THEORIE U**

→ Seite 36

Kapitel 10

## **DANK LITERATURVERZEICHNIS ÜBER MICH**

→ Seite 66

# WEGWEISER

## DIE IDEE

In meiner langjährigen Beratung habe ich zahlreiche Menschen in Management- oder Beratungspositionen begleitet, die über einen intuitiven Zugang zu Zukunftswissen respektive Zukunftsräumen verfügen. Sie erleben das beispielsweise über intensive Körperwahrnehmung, sich plötzlich öffnende Bilderwelten, starke Gefühle oder Gedankenblitze. Diese intuitiven Impulse sind für das Führen in Organisationen sowie das Entwickeln von innovativen Ideen und Geschäftsmodellen äusserst wertvoll. Neue Zusammenhänge, neue Möglichkeiten und Chancen können frühzeitig erkannt werden. Unternehmerisches Handeln wird so nicht nur kreativ, sinnvoll und effizient, sondern auch äusserst erfolgreich.

Es ist mir ein Herzensanliegen, mit diesem Buch Leserinnen und Leser zu inspirieren und zu ermutigen, Zukunftswissen in ihren (Führungs-) Alltag zu integrieren. Die fortschreitende gesellschaftliche Öffnung, in der Menschen und soziale Systeme zunehmend ganzheitlich und vernetzt verstanden werden, erlaubt, visionäre Impulse für die Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle sowie konkrete Hinweise für Führung in Organisationen mehr und mehr zu nutzen.

Bemerkenswert ist, dass in der Theorie bereits ausgereifte Modelle zum Thema «intuitives Management» existieren, im Managementalltag jedoch kaum darüber gesprochen wird. Das Thema bleibt ein Tabu. Aus diesem Grund ist es mir wichtig, in diesem Buch Unternehmerinnen und Unternehmer zu Wort kommen lassen, die als Pionierinnen und Pioniere intuitives Management schon sehr lange anwenden und in ihren Wirkungsfeldern damit beeindruckende Ergebnisse erzielt haben.

## DAS ZU GRUNDE LIEGENDE MODELL

Um einen Überblick zu gewinnen, ist es hilfreich, zuerst einen Blick auf die theoretischen Grundlagen zu werfen. Managementbücher, die den Zugang zur Intuition, das Gespür für eine sich entwickelnde Zu-

kunft und spirituelle Kompetenzen im Führen, hervorheben und beschreiben, sind erst in den letzten 15 bis 20 Jahren erschienen. Am bekanntesten ist die Theorie U von Prof. Otto Scharmer, der den intuitiven Managementprozess differenziert beschreibt und damit viel Beachtung gefunden hat.

Intuitives Management basiert im Kern auf der Annahme, dass die Welt sich aufgrund einer grösseren Intelligenz oder einer schöpferischen Quelle fortlaufend weiterentwickelt. Menschen besitzen die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen zu erspüren, diese aufzugreifen und frühzeitig in ihr Führungs- und Managementhandeln zu integrieren. Menschen, die sich mit diesen tieferen Quellen des Wissens verbinden können, sind an die Zukunftsströme unserer Gesellschaft und Organisationen angeschlossen. Ein Führen von der Zukunft her wird möglich.

Allerdings ist die Zukunft nie im Voraus bestimmt. Die Zukunft ist ein dynamisches Konstrukt. Scharmer bezeichnet dies zutreffend als «emerging future». Selbst verwende ich gerne auch den Begriff des Möglichkeitsraums, der sich durch die vielen Handlungen und Prozesse der unzähligen Akteure in einer Eigendynamik permanent weiterentwickelt. Als Unternehmerin und Unternehmer oder als Führungsperson kann und muss ich entscheiden, was genau ich realisieren möchte und was nicht. Ich habe die Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen.

Für Führung, Strategie- und Changeprozesse – ja für unser gesamtes Managementhandeln – hat die Verbindung zu diesem Möglichkeitsraum tiefgreifende Folgen. Der Mensch mit seinem ganzheitlichen Potenzial steht dabei im Fokus.

## DER WEG IN DIE ZUKUNFT

Im Gegensatz zur Theorie wissen wir jedoch wenig darüber, ob und wie Unternehmerinnen und Unternehmer intuitives Wissen in ihrem Managementalltag konkret anwenden und welche Erfahrungen sie

damit machen. Das Thema ist unerforscht und wird in der Literatur kaum beschrieben. Ein Grund dafür ist, dass über Intuition nach wie vor kaum gesprochen wird. In der heutigen Gesellschaft wird Management vor allem durch Logik und Rationalität legitimiert. Für intuitive Impulse fehlt oft die rationale Grundlage. Unternehmerinnen und Unternehmer laufen Gefahr, als esoterisch etikettiert und abgewertet zu werden.

Da ich in Einzelberatungen vielen Managementpersonen begegne, die dank ihren intuitiven Fähigkeiten sehr erfolgreich sind, entstand die Idee, mit ihnen Interviews zu führen und diese zu veröffentlichen. Konkret habe ich mit vier Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Deutschschweiz circa zweistündige Interviews geführt und sie aufgezeichnet. Alle interviewten Personen sind mit dem Veröffentlichen ihrer Interviews einverstanden.

Die Interviews faszinieren durch die bemerkenswerte Offenheit und Ehrlichkeit, mit der Unternehmerinnen und Unternehmer erzählen, was intuitives Management für sie bedeutet und wie sie es im Führungsalltag leben. Mit einigen Beispielen aus den Gesprächen möchte ich einen ersten Eindruck davon vermitteln.

Im Gespräch mit einem Unternehmer, der eine Hotellerie- und Gastronomiegruppe aufgebaut hat, beeindruckt, wie er gleich zu Beginn des Interviews klar und präzise beschreibt, was Intuition für ihn bedeutet (→ Kapitel 5: Case 1):

*«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.»*



Später erzählt er präziser, wie er über innere Bilder in die Zukunft «sehen» kann. Sein Weg begann damit, dass er schon in der Primarschule in einem Aufsatz schrieb, dass er eines Tages ein Hotel an einem Fluss oder See besitzen möchte. Zehn Jahre später, nach seinem Einstieg in die Gastronomie, konnte er sein erstes Hotel am Rhein erwerben und eröffnen. Seine wertvollen Erkenntnisprozesse sind für ihn oft mit intensiven nächtlichen Prozessen verbunden, können sich jedoch auch als plötzliche Gedankenblitze äussern, die in Sekunden-schnelle klare innere Bilder auftauchen lassen. Der Zugang zur Intuition – oder dem inneren Zukunftswissen – ist sehr individuell und zeigt sich in den vier Fallbeispielen auf unterschiedliche Art und Weise.

Eine Interviewpartnerin ist Geschäftsleitungsmitglied und Leiterin Operation in einem Versicherungsunternehmen (→ Kapitel 7: Case 3). Ihr Selbstvertrauen als erfolgreiche Managerin schöpft sie stark aus ihren intuitiven Fähigkeiten. Die Frage, ob sie mit ihrer Intuition auch schon schwierige Erfahrungen gemacht hat, verneint sie entschieden. Und selbst wenn dies einmal vorkäme, wäre dies für sie ein Moment wertvoller Lern- und Erkenntnisprozesse.

*«Aber oftmals gelingt da sehr viel daraus. Und ich glaube, das ist eben nicht mein Managementleben, das ist einfach mein Leben. Und ein Teil von meinem Leben ist, mit meinen Funktionen COO zu sein. Aber das ist nur ein Teil. Und diese Gedankenblitze, die leiten mich. Und vor allem das [positive, beruhigende, RZ] Körpergefühl danach zu spüren, [bestätigt, RZ] und tut so gut. Das leitet mich im Leben, also auch in meinen Managementaufgaben.»*

In allen vier Interviews wird deutlich, dass intuitives Management nicht nur ein Führungsverständnis darstellt, sondern als ein Teil des Lebenskonzeptes verstanden und gelebt wird.

Eine Unternehmerin aus der Gesundheitsbranche erzählt, dass sie alle sieben bis acht Jahre eine neue, innovative Therapieeinrichtung im ambulanten oder teilstationären Bereich eröffnet hat. Dabei sah

sie sich oft mit unerwarteten Rückschlägen und Hindernissen konfrontiert, die den Umsetzungsprozess erschwerten. (→ Kapitel 6: Case 2). Dazu erzählt sie:

*«Ja, ich habe manchmal selber gestaunt, wie viel Kraft da ist. Das ist etwas ausserhalb der Person – eine Unterstützung, ein Eingebundensein. Da ist einfach so viel Kraft und Energie da. Also habe ich mich manchmal fast ein bisschen wie gesegnet gefühlt, dass so viel Energie da ist, die einfach trägt und etwas ermöglicht, das viele für nicht möglich erachtet haben.»*

Beim Realisieren von Visionen weist sie immer wieder auf die innere Gewissheit und das innere Feuer hin, welche die Umsetzung massgeblich tragen und helfen, andere Menschen dafür zu begeistern.

Intuitives Management bringt jedoch auch besondere Herausforderungen mit sich. Der Schulleiter einer Primarschule berichtet von einem ausgeprägten Vertrauen in seine intuitiven Wahrnehmungen, sei es in Form innerer Bilder oder einer inneren Stimme. Er ist sich jedoch bewusst, dass in herausfordernden Führungssituationen auch persönliche Gefühle und Themen aktiviert werden können, die seine Wahrnehmung beeinträchtigen (→ Kapitel 8: Case 4).

*«Ja, genau. Da bin ich nicht davor gefeit. Ich habe immer wieder so Erlebnisse, wo ich denke «Gopf» [Schweizerdeutscher Ausruf, hier im Sinne von «Wow», RZ], dann bin ich selber überwältigt oder erstaunt. Weil es einfach stimmt. Aber es gibt eben, wie Du sagst, auch Momente, in denen irgendwelche Egogeschichten oder alte Sachen getriggert werden oder wo ich mich irgendwie bedroht fühle. [...] Ich nehme nicht einfach alles für bare Münze. Ich finde, man muss ein bisschen misstrauen. Eine Prüfung von allem, was als Information kommt, ist empfehlenswert.»*

Neben der Tatsache, dass man stets Entscheidungsfreiheiten hat, erfordert intuitives Management die persönliche Auseinandersetzung mit den intuitiv gewonnenen Erkenntnissen. Dazu gehört auch das

persönliche Wachsen, das Heilen alter Verletzungen. Es ist ein wichtiger Teil auf unternehmerischen Zukunftswegen.

## **DIE THEORETISCHE BASIS**

Das Buch beginnt mit den Führungs- und Managementtheorien. Sie bieten bereits ein überraschend reichhaltiges und wissenschaftliches Fundament zu intuitivem Management. Sie geben Orientierung und unterstützen uns insbesondere, später die Fallbeispiele zu verorten und zu interpretieren. Ich fokussiere mich auf drei Ansätze:

**1.** Das Buch «Leader as Healer» von Nicholas Janni (→ *Kapitel 2*) beschreibt ein Führungsverständnis der Zukunft, «a new type of leadership». Nebst den klassischen, rationalen Führungsaufgaben geht es ihm primär um die innere Präsenz von Führungspersonen, ihrer tiefen Verbundenheit mit Menschen, der Natur und dem Universum sowie das Einbeziehen von Einsichten aus höheren Weisheitsquellen. Dies, so Janni, führt zu Spitzenleistungen. Er legt eine faszinierende Spur in die Zukunft. «Leader as Healer» ist in England 2023 zum Business Book of the Year gekürt worden. Die Zeit für neue Managementansätze ist reif.

**2.** Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, greift mit ihrem Modell der inspirierend-multimodalen Führung (→ *Kapitel 3*) das bislang weitverbreitete und bekannte Modell der transaktionalen und transformationalen Führung auf. Mit ihrem aktuellen Update der Führungstheorien legt sie den wissenschaftlichen Boden zu intuitivem Management. Sie gibt einen umfassenden Überblick über zahlreiche Führungsaufgaben, -rollen und die damit verbundenen Handlungsmodi. Führung zeichnet sich – in den neuen Arbeitswelten – immer durch sinnstiftendes und emotionales Verhalten aus, selbst in sehr ergebnisorientierten Kulturen. Menschen sind in Organisationen in ihrer Ganzheit anzusprechen und zu mobilisieren. Intuition ist ein Teil davon.

**3.** Wie bereits erwähnt, bietet Professor Otto Scharmer mit der Theo-

rie U (→ *Kapitel 4*) derzeit den überzeugendsten theoretischen Bezugsrahmen für ein Führen von der Zukunft her. Mit dem Verweis auf die tieferen Ebenen von Führung beschreibt er intuitive Managementprozesse sehr differenziert und präzise. Seine theoretischen Erkenntnisse bestätigen sich bei der Deutung der Fallbeispiele. Die Theorie U ist für mich das Basiswerk für intuitives Management.

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf den vier Fallbeispielen, welche eine erstaunliche Lebendigkeit und Vielfalt im unternehmerischen Alltag offenbaren. Im abschliessenden Kapitel vertiefe ich die Themen, denen die Unternehmerinnen und Unternehmer in den Interviews eine besondere Bedeutung zugemessen haben.

## **DIE LESERINNEN UND LESER**

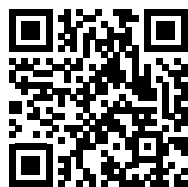
Mit diesem Buch möchte ich Führungspersonen und Beratende ermutigen, sich auf den Zukunftsweg des intuitiven Managements zu begeben. Anhand der Theorie und der konkreten Fallbeispiele möchte ich sie befähigen und inspirieren, ihr intuitives Wissen im Führungs- und Managementalltag bewusst einzusetzen.

Meine Erfahrung zeigt, dass viele Menschen sowohl über eine hohe fachliche Kompetenz als auch über einen natürlichen Zugang zur Intuition verfügen. Doch nur selten trauen sie sich, beides miteinander zu verbinden. Ich lade Sie dazu ein, die eigenen Stärken zu nutzen, Neues auszuprobieren und ihre eigene, stimmige Form des intuitiven Managements zu finden – Ihre persönliche Forschungs- und Entdeckungsreise.

Das Buch richtet sich auch an Führungspersonen, die schon länger ihre intuitiven Fähigkeiten im beruflichen Kontext einsetzen. Es will ihnen eine fundierte theoretische Grundlage und eine gemeinsame Sprache bieten, um offener mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen oder Mitarbeitenden über intuitive Prozesse zu reden. Es ist Zeit, dass intuitives Management salonfähig wird und wir durch Erfahrungsaustausch voneinander lernen können.

## DER AUFBAU UND DIE PUBLIKATION DES BUCHES

Mit über 60 Jahren Lebenserfahrung hat man einen anderen Blick auf sein Leben. An meinem letzten Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) habe ich während sieben Jahren an insgesamt 220 Tagen geschrieben. Heute möchte ich nicht auf eine Veröffentlichung in ferner Zukunft warten. Vielmehr will ich Menschen und Organisationen inspirieren, Intuition unmittelbar in ihr Managementhandeln einzubringen. Ich bin überzeugt, dass es für die Zukunft unserer Gesellschaft entscheidend ist, dass möglichst viele Menschen ihr intuitives Wissen in sinnvolle organisationale Entwicklungen einfließen lassen. Mit meinem Buch möchte ich eine gesellschaftliche Bewegung anstossen! Entsprechend habe ich mich frühzeitig entschieden, das Buch in agiler Form zu publizieren. Im Frühherbst 2026 erscheint der erste Teil des Buches mit der Einleitung, den drei Theoriekapiteln und dem ersten Fallbeispiel. Die weiteren Fallbeispiele und der Abschluss folgen sukzessive. Alle Texte, Podcasts und aktuellen Informationen finden Sie auf meiner Website.



retozbinden.ch

Bei der Auswertung der Interviews wurde mir schnell bewusst, wie wertvoll es ist, sie auch als Podcast zu veröffentlichen. Der Originalton der interviewten Personen, ihre Energie, das Ringen nach Worten, die Beschreibung der Phänomene und ihre Betonungen bilden eine wunderbare Ergänzung zum geschriebenen Text. In dem Sinne erscheinen alle Interviews auch als Podcasts.

Für mich gleicht der Aufbau dieses Buches einem Zug, der mit zahlreichen Waggonen voller Erkenntnisse in die Zukunft fährt. Jeder Waggon

ist sorgfältig ausgestaltet und einzigartig. Sie können selbst entscheiden, in welchen Waggon – und damit in welches Thema – Sie einsteigen und sich vertiefen möchten. Vielleicht möchten Sie sich zuerst mit dem theoretischen Fundament des intuitiven Managements beschäftigen, eine konkrete Fallgeschichte lesen oder einen Podcast hören. Gerne können Sie die Reihenfolge selbst festlegen, auch wenn ich die von mir vorgeschlagene Zugkomposition empfehle.

## TEIL I: GRUNDLAGEN UND THEORETISCHE MODELLE

**Kapitel 1** – Wegweiser

**Kapitel 2** – Leader as healer

*Ein Führungsverständnis der Zukunft (Janni)*

**Kapitel 3** – Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung

*(Bruch, Schuler, Barton)*

**Kapitel 4** – Die Theorie U

*Von der Zukunft her führen (Scharmer)*

## TEIL II: INTUITIVES MANAGEMENT IN DER PRAXIS

**Kapitel 5** – Intuitives Management

*Persönliche Einblicke eines Hoteliers*

**Kapitel 6** – Intuitives Management

*Persönliche Einblicke einer Unternehmerin aus dem Gesundheitswesen*

**Kapitel 7** – Intuitives Management

*Persönliche Einblicke einer Leiterin Operations und Geschäftsleitungsmitglieds in einer Versicherung*

**Kapitel 8** – Intuitives Management

*Persönliche Einblicke eines Schulleiters*



## TEIL III: VERTIEFUNG

### Kapitel 9 – Theoretische Vertiefung bedeutender Themen

## TEIL IV: ABSCHLUSS

### Kapitel 10 – Dank

Literaturverzeichnis

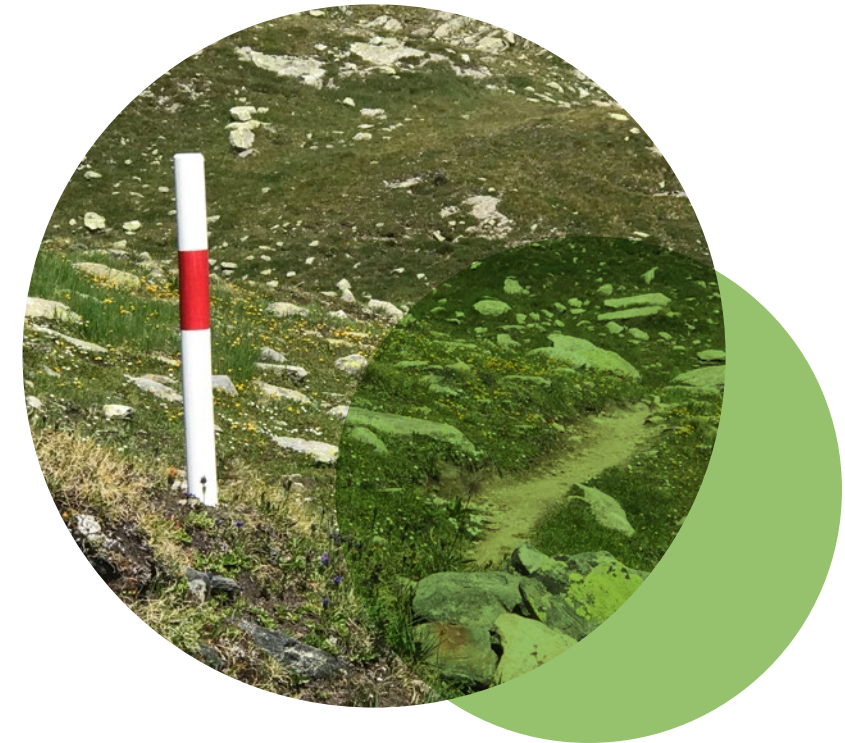
Über mich

Der Vorteil einer agilen Vorgehensweise liegt darin, das Buchprojekt flexibel weiterentwickeln zu können. So freue ich mich über Ihr Feedback, Ihre Anregungen und spannende Diskussionen ebenso wie über das Teilen eigener Erfahrungen. Zudem bin ich Ihnen dankbar, wenn Sie auf «Intuitives Management – der Weg in die Zukunft» hinweisen.

Jetzt ist der Moment, Sie als Lesende einzuladen, in den Zug der Zukunft einzusteigen und sich auf Ihre eigene Forschungs- und Entdeckungsreise zu begeben. Zwei interviewte Personen werden sie ausdrücklich ermutigen, ihre intuitiven Fähigkeiten im Management früher und entschlossener einzusetzen, als sie es selbst getan haben.



Podcast  
über das Buch





# 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 eindrucksvoll, wie persönliche Entwicklung und die bewusste Nutzung intuitiver Fähigkeiten zu unternehmerischem Erfolg führen können.

Janni hat mit «Leader as Healer» auch internationale 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.





# **DAS MODELL DER INSPIRIEREND- MULTIMODALEN FÜHRUNG**

Mit seinem Buch «Leader as Healer» legt Nicholas Janni eine faszinierende Spur in die Zukunft (→ Kapitel 2). Als Berater schöpft er aus dem Vollen, aus seinen vielfältigen Beobachtungen und Erfahrungen, aus theoretischen Bezügen und seiner Verbundenheit und beschreibt als Visionär ein Führungsverständnis der Zukunft. Sein Konzept kann in dem Sinne als zu populärwissenschaftlich oder wissenschaftlich zu wenig fundiert kritisiert werden. Eine Erweiterung der Perspektive drängt sich auf. Führung als hochkomplexes soziales Phänomen erfordert eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung und ein erweitertes Verständnis, insbesondere aus wissenschaftlicher Sicht. Dafür eignet sich meiner Meinung das Modell der inspirierend-multimodalen Führung von Prof. Dr. Heike Bruch (2022), Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, als wertvolles Fundament. Es greift zentrale Erkenntnisse der aktuellen Führungsforschung auf und bietet einen geeigneten Bezugsrahmen zur Einordnung des Schwerpunktthemas «Intuitives Management».

## **DAS MODELL DER INSPIRIEREND-MULTIMODALEN FÜHRUNG**

Ich möchte nur kurz auf den Kontext des heutigen Führens eingehen, da dieser hinreichend in der Literatur beschrieben wird. Wir befinden uns einerseits in einer Phase von grossen Umbrüchen in unserer Gesellschaft und Wirtschaft und des damit verbundenen, tiefgreifenden Wandels in Organisationen. Andererseits werden in Konzepten wie «Arbeitswelt 4.0» und «New Work» neue Ansprüche an Arbeitswelten gestellt. Arbeit wird zeitlich und örtlich flexibel, und Organisationsstrukturen entwickeln sich weg von klassischer Hierarchie hin zu selbstorganisierter Zusammenarbeit.

Führungspersonen bewegen sich heute in herausfordernden Spannungsfeldern. Sie stehen sowohl unter erheblichem Effizienzdruck als auch in der Verantwortung für eine nachhaltige Organisationsentwicklung und sehen sich dabei häufig mit sehr unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Heike Bruch et al. (2022) haben mit dem Modell

der inspirierend-multimodalen Führung ein Leadership-Modell entwickelt, «das komplexe Anforderungen berücksichtigt, gleichzeitig die vermeintlichen Widersprüchlichkeiten berücksichtigt und grundlegende Aspekte von Leadership integriert.» Das Modell bietet einen wertvollen Orientierungsrahmen für die Entwicklung moderner Führung an, an dem sich einzelne Führungspersonen genauso wie auch die Führungskultur einer Organisation im Führungsverhalten reflektieren und bewusst weiterentwickeln können.

Bruch et al. greifen in ihrem Leadership-Modell (→ *Abbildung 1*) das weitverbreitete Führungsmodell der transaktionalen (ergebnisorientierten) und transformationalen (entwicklungsorientierten) Führung auf. In ihrem Modell bildet dies die horizontale Achse. Die ergebnisorientierte Führung benennen sie «Fokus gebend» und die entwicklungsorientierte Führung «Freiraum schaffend».

Wertvoll an ihrer Erweiterung ist die Erkenntnis, dass jegliche Führung in den neuen Arbeitswelten durch sinnstiftendes und menschenorientiertes Verhalten geprägt sein sollte. Im Kern des inspirierten Führens geht es darum, Mitarbeitenden den Sinn ihres Handelns aufzuzeigen und sie emotional für die Aufgabe zu gewinnen. «Egal in welcher Situation, egal in welchem Aufgabenkontext, egal, wer geführt wird, inspirierend-multimodale Führung schlägt vor, dass Führungskräfte stets den Sinn der Aufgaben erläutern, den Zusammenhang zu übergeordneten Zielen aufzeigen, Inspiration selbst vorleben und Wertschätzung vermitteln.» Nur wenn Mitarbeitende die übergeordneten Ziele und den Sinn ihrer Aktivitäten kennen, «können sie selbst priorisieren, mitdenken, flexibel reagieren und gemeinsam mit anderen schnell Lösungen erarbeiten.» Der Sinnbezug in der Führung bildet die vertikale Achse.

«Wenn man die beiden Dimensionen der Führung verbindet, ergeben sich vier grundlegende Führungsstile, von denen zwei den erfolgreichen Mix der Inspirierend-multimodalen Führung ausmachen: Inspirierend-ergebnisorientierte Führung im Umsetzungsmodus und Inspirierend-empowernde Führung im Explorationsmodus (→ *mittelgrüne Felder Abbildung 1*).»

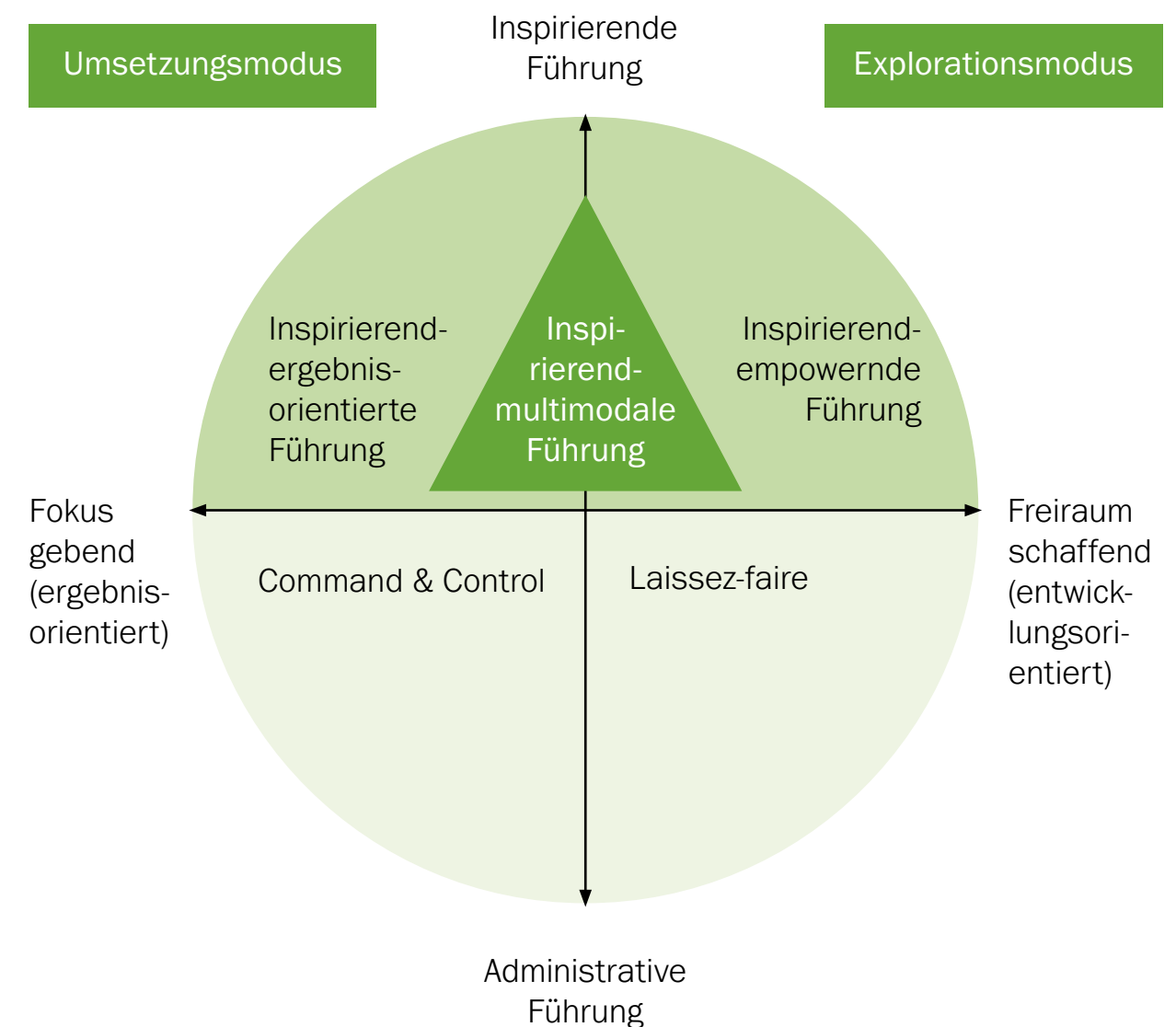


Abbildung 1 | Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung (Bruch et al. 2022)

## INSPIRIEREND-ERGEBNISORIENTIERTE FÜHRUNG

Leadership im Umsetzungsmodus beruht auf klarer Ergebnisorientierung und Leistung, an Freude an Höchstleistung. Organisationen werden gegründet, um Ziele zu erreichen. Die Ausrichtung der Organisation auf langfristige Visionen und Strategien sowie messbare Ziele hat eine hohe Priorität. Klar definierte Strukturen und Arbeitsprozesse – idealerweise automatisiert und digitalisiert und damit unabhängig vom Menschen – ermöglichen eine hohe Effizienz. Während die Mit-

arbeitenden tendenziell auf notwendige Produktions- und Dienstleistungsprozesse auszurichten sind, bekommt das sachliche, logische Entscheiden im Führen eine hohe Bedeutung. Ergebnisorientierte Führung beruht also weiterhin auf klaren Zielen, einer klar artikulierten Erwartungshaltung, definierten Prozessen und Präzision bei der Umsetzung. In der Managementliteratur wird ergebnisorientierte Führung oft als «Run the business» bezeichnet. Organisationen erzielen damit ihren Umsatz und Gewinn.

Inspirierend-ergebnisorientierte Führung basiert aber gleichzeitig auf Sinnhaftigkeit und in Beziehung-Sein. Sie fördert die Identifikation mit gemeinsamen Zielen, den Teamzusammenhalt und motiviert zu aussergewöhnlichen Beiträgen zum Gesamterfolg.

Während die ergebnisorientierte Führung in den letzten Jahren oft als zu rational und zu klassisch kritisiert wurde, hat sie gerade für Organisationen im Produktionsbereich, aber auch für Organisationen im Dienstleistungsbereich mit einem hohen Anteil täglich wiederholenden Leistungen weiterhin eine hohe Bedeutung. Als Kunde erwarten wir sowohl im Hotel als auch bei Bahnfahrten einen hohen, standardisierten Dienstleistungsservice. Das Geschäftsmodell der SBB, den Schweizerischen Bundesbahnen, besteht zu ca. 70 bis 80 Prozent aus der täglichen Dienstleistung von pünktlich fahrenden, sauberen und freundlich bedienten Zügen. Auch in einem Hotel mit dem täglichen Room-Service und den Essen dürfte dieser Anteil hoch sein. Bruch et al. verweisen in ihren Studien darauf, «dass ergebnisorientierte Führung kombiniert mit Inspiration im Umsetzungsmodus hochgradig effektiv und zeitgemäss ist.»

Fehlt jedoch die Inspiration und das In-Beziehung-Sein in der ergebnisorientierten Führung, verkümmert Führung schnell zu Command & Control, welches zu sehr auf Hierarchie, direktiven Anweisungen und Sachlichkeit beruht (→ *hellgrüner Bereich auf der linken Seite in Abbildung 1*). Reine Macherkulturen, losgelöst von Emotionen und Beziehungen, machen heute auch für Bruch et al. keinen Sinn mehr. Sie

reduzieren die Leistung von Teams und sind in den heutigen Arbeitswelten überholt. Janni bezeichnet dieses Führungsverständnis in Kapitel 2 als «Leader as executor».

## INSPIRIEREND-EMPOWERNDE FÜHRUNG

Die Anforderungen an wirksames Führungsverhalten sind im Explorationsmodus zum Teil grundlegend anders. Führungspersonen haben «Freiraum für Neues, Experimente und kreative, eigenständige Lösungen zu schaffen.» Es gilt Kulturen zu schaffen, in welchen das Ausprobieren von Neuem erlaubt wird und aus Scheitern oder Fehlern gelernt werden darf. Es braucht gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen in Beziehungen, damit ein lebendiger und innovativer Boden entsteht.

In der inspirierend-empowernden Führung werden auch Selbstführung und die Idee von geteilter Führung (Shared Leadership) gefördert. Sowohl Mitarbeitende wie Teams werden empowernt und es wird ihnen je nach Erfahrung und Expertise Führungsverantwortung übertragen. «Leadership beinhaltet dementsprechend viel mehr als [inhaltliches, RZ] Loslassen, und zwar ein aktives Übertragen, Befähigen und Fördern, so dass Mitarbeitende autonom arbeiten, Entscheidungen treffen und geteilt führen können.» In der transformationalen, entwicklungsorientierten Führung werden die Mitarbeitenden insbesondere auch als Individuen gesehen, die mit ihren einzigartigen Fähigkeiten und Potenzialen gefördert werden und sich mit ihren spezifischen Stärken in der Arbeit einbringen können. Im Idealfall gelingt es Führungskräften, Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen persönlich so zu mobilisieren und zu begeistern, dass ihre innere Motivation und ihr Engagement auf ein höheres Niveau steigt.

Was in der inspirierend-empowernden Führung von Mitarbeitenden erwartet wird, haben Führungspersonen als Vorbild selbst vorzuleben. Sie müssen mit inspirierenden Zukunftsvisionen und -projekten, von denen sie selbst überzeugt sind, begeistern und Motivation erzeugen. Zudem sind Mitarbeitende nicht nur rational, sondern auch über Emo-



tionen und Intuition anzusprechen. Es wird offensichtlich, wie bei der inspirierend-empowernden Führung der Mensch in den Mittelpunkt rückt. Beim Führen sind Führungspersonen auch als Mensch permanent präsent und werden mit ihrem Sein, ihrer Ausstrahlung und Energie wahrgenommen. In der Führungsbeziehung stehen Führungspersonen und Mitarbeitende sich nicht nur aufgaben- und rollenbezogen gegenüber, sondern auch als Menschen in ihrer Lebendigkeit, mit ihrem grossen Potenzial und ihrer Verletzlichkeit. Alle sind gefordert sich selbst und die Organisation weiterzuentwickeln. Ein ganzheitliches Menschenbild kristallisiert sich heraus.

Inspirierend-empowernde Führung wird oft auch als «Develop the business» bezeichnet, das heisst die kreative, unternehmerische Weiterentwicklung von Organisationen in einer heute unsicheren, dynamischen Umwelt. Kreativität, Lernen, Entwicklung und Intuition sind Qualitäten, die dafür wichtig sind. Bruch et al. weisen auch auf die Grenzen des Explorationsmodus hin. «Auch wenn das spezifische Ergebnis bei diesen explorativen Aktivitäten nicht feststeht, sind Führungskräfte gefordert sicherzustellen, dass bei aller Exploration mittel- bis langfristig ein Beitrag zum übergeordneten Ziel erarbeitet wird.» Wenn also Personen oder Teams die Sinnhaftigkeit ihrer Forschungsarbeit zugunsten der Organisation aus den Augen verlieren, sind Korrekturen notwendig.

Nicht nur Command & Control, sondern auch Laissez-faire (→ *hellgrüner Bereich auf der rechten Seite in der Abbildung*) ist als Führungsstil nicht erfolgsversprechend. Laissez-faire beschreibt die Nichtführung oder ein Führungsvakuum, das durch zu wenig Führungsbereitschaft von Führungspersonen auftritt. Es führt zu Ziellosigkeit, Irritationen und reduzierter Leistung sowie vermehrten Konflikten im Team.

In der rechten Darstellung zum Umsetzungs- und Explorationsmodus sowie der beiden Führungsstile wird nochmals verdeutlicht, was verbindende und unterscheidende Merkmale sind.

MODUS

| Umsetzungsmodus | Explorationsmodus      |
|-----------------|------------------------|
| Zeitdruck       | Ergebnisoffenheit      |
| Effizienz       | Kreative Prozesse      |
| Krise           | Geringe Strukturierung |
| Projektende     | Projektbeginn          |

FÜHRUNG

| Inspirierend-ergebnisorientierte Führung        | Inspirierend-empowernde Führung                                |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Inspiration                                     | Inspiration                                                    |
| Vermitteln übergeordneter Ziele                 | Vermitteln übergeordneter Ziele                                |
| Vorbildhandeln                                  | Vorbildhandeln                                                 |
| Wertschätzung der Mitarbeitenden                | Wertschätzung der Mitarbeitenden                               |
| Definieren von Beiträgen                        | Schaffen von Freiräumen                                        |
| Etablieren von Routinen, Prozess und Standard   | Ermunterung zu Kreativität, Experimentieren und neuen Lösungen |
| Aktive Fehlervermeidung                         | Förderung von Fehlertoleranz                                   |
| Einfordern von Disziplin bei der Zielerreichung | Förderung psychologischer Sicherheit                           |
| Klar definierte Führungsrollen                  | Förderung von Shared Leadership                                |
| Klares und direktes Feedback                    | Offene Feedbackkultur                                          |

Abbildung 2 | Kernmerkmale der Modi sowie der Führungsstile (Bruch et al. 2022)

## DER ERFOLGREICHE MIX DER INSPIRIEREND-MULTIMODALEN FÜHRUNG

Das Modell der Inspirierend-multimodalen Führung gibt einen umfassenden Überblick über die zahlreichen Führungsaufgaben und -rollen sowie die damit verbundenen, sehr unterschiedlichen Handlungsmodi von Führungspersonen. Für den Erfolg einer Führungsperson braucht es sowohl das inspirierend-ergebnisorientierte Führen wie auch das inspirierend-empowernde Führen. Auf den erfolgreichen Mix kommt es an. Je nach Geschäftsmodell und je nach Situation werden der Umsetzungsmodus oder der Explorationsmodus mehr Aufmerksamkeit benötigen. Eine Führungsperson kann somit ein grosses Spektrum von Führungsaufgaben übernehmen und scheinbar widersprüchliche Führungsstile vereinen. Führung verbindet so unterschiedliche, miteinander vermeintlich gegensätzliche Anforderungen, ohne dabei widersprüchlich oder unberechenbar zu sein. Bruch et al. betonen, dass «der Erfolg transformationaler Führung auf der klassisch transaktionalen Führung aufbaut.»

Wie bereits erwähnt, bietet das Modell einen wertvollen Orientierungsrahmen für die Entwicklung moderner Führung an. Bei der Reflexion und Weiterentwicklung der Führungskultur und des persönlichen Führungsstils stellt sich die interessante Frage: Passt die aktuell erlebbare Führungskultur zu den Geschäftsprozessen oder sollten bewusst Impulse zur stärkeren Entwicklung des einen oder anderen Führungsmodus gesetzt werden?

Das Integrieren unterschiedlicher, teilweise widersprüchlicher Führungsaufgaben erscheint gut umsetzbar, während der Wechsel zwischen den zwei unterschiedlichen Handlungsmodi im Vergleich deutlich anspruchsvoller ist. Die Ergebnisorientierung setzt andere Verhaltensweisen, ja eine andere innere Haltung und Energie, voraus als die Entwicklungsorientierung. Bruch et al. (2023) stellen fest, dass die meisten Teams anteilig in beiden Modi arbeiten, Führungskräfte jedoch häufig unbewusst einseitig führen, anstatt beide Modi bewusst zu nutzen.

Diese Tendenz zu einer einseitigen Führung lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass Führungspersonen aufgrund ihrer Persönlichkeit sowie ihrer familiären Prägung den einen oder anderen Handlungsmodus als naheliegender oder vertrauter erleben. Durch Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung kann es zunehmend gelingen, die innere Haltung zu erweitern und situativ angemessen zwischen verschiedenen Handlungsmodi zu wechseln.

## REFLEXION

Abschliessend lässt sich festhalten, dass das Modell der inspirierend-multimodalen Führung ein wertvolles wissenschaftliches Update bekannter Führungstheorien darstellt. Bruch et al. erfüllen den Anspruch, ein Führungskonzept entwickelt zu haben, das den heute heterogenen, anspruchsvollen und teils diametral entgegengesetzten Anforderungen verschiedener Arbeitswelten sowie den vielfältigen Dimensionen von Führung gerecht wird. Sie betonen, wie wichtig es ist, dass Führungspersonen – unabhängig vom Kontext und Führungsmodus – den Sinn von Tätigkeiten klar aufzeigen und eine wertschätzende, authentische Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufbauen. Die Unterscheidung der Modi «Umsetzung» und «Exploration» verdeutlicht, dass Führungspersonen gefordert sind, unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen und Verhaltensweisen zu zeigen, um sowohl den Erwartungen nach Effizienz wie nach Innovation gerecht zu werden.

Das Modell bietet einen wertvollen Orientierungsrahmen, der es Führungspersonen, Teams und Organisationen ermöglicht, ihr Führungsverhalten und ihre Führungskultur kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Auch wenn das Modell die emotionale Dimension und den Menschen in seiner Ganzheit in Führungsdynamiken einbezieht, bleibt es – entsprechend dem (natur-)wissenschaftlichen Verständnis – überwiegend auf der rational-analytischen Ebene. Es überzeugt durch seine sachliche, fundierte Argumentation und öffnet die Tür in erweiterte Füh-

rungsräume, ohne den Anspruch auf Rationalität aufzugeben. Die Reflexion von Führungsverhalten und Führungskulturen erfolgt primär auf intellektueller Ebene.

Sowohl die innere Welt von Führungspersonen als auch unbewusstere Ebenen von Führung werden im Modell nur begrenzt berücksichtigt. Das steht teilweise im Kontrast zum Anspruch transformationaler Führung, die den Menschen als Ganzes ansprechen, bewegen und mobilisieren will. Zwar erhält die emotionale Dimension des Menschseins Raum, doch die intuitive Dimension bleibt weitgehend unberücksichtigt. Der intuitive Zugang im Führen wird im Modell der inspirierend-multimodalen Führung angedeutet, aber nicht weiter ausgeführt. Das Forschen und Schreiben auf dieser Ebene ist insbesondere im universitären Kontext – mit wenigen Ausnahmen – eine äusserst heikle Gratwanderung. Selbst in systemisch-konstruktivistischen Beratungskreisen und Theorien gilt Intuition häufig als Tabu und in der Geschäftswelt als nicht existent.

Genau hier setzt mein Forschungsinteresse an. Obwohl über Intuition im Führen im Managementalltag nicht gesprochen wird, wird sie bereits erfolgreich praktiziert. Wenn wir den Menschen mit seinem vollen Potenzial einbeziehen möchten, ist der Intuition im Führen Raum zu geben! Führung ist im Sinne von Bruch et al. multimodal. Hier öffnet sich für mich ein weiterer, dritter Modus: der Modus intuitiver Führung. Otto Scharmer et al. (2026) würden diesen Modus als bewusstseinsbasierte Führung und Transformation bezeichnen. Die von ihm entwickelte Theorie U liefert hierzu bereits sehr viele wertvolle Erkenntnisse (→ Kapitel 4).

Trotz der grossen Faszination für intuitives Management zeigt das Modell der inspirierend-multimodalen Führung auch die Grenzen des vorliegenden Buches auf. Der Schwerpunkt liegt auf intuitiver Führung. Andere wichtige Aufgaben und Führungsmodi – insbesondere der Umsetzungsmodus – rücken dadurch teilweise in den Hintergrund und werden gelegentlich zu sehr vernachlässigt.





# DIE THEORIE U

## Von der Zukunft her führen

Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung (→ *Kapitel 3*) bietet in rationalen Organisationswelten einen wertvollen Boden und Orientierungsrahmen. Es überzeugt mit seiner Sachlichkeit, Logik und dem Integrieren teilweise widersprüchlicher Führungsstile. Führen sollte immer durch sinnstiftendes und menschenorientiertes Verhalten geprägt sein. Das Leadership-Modell öffnet damit die Tür in erweiterte Führungsräume, ohne den rationalen Anspruch aufzugeben. Allerdings wird es der Vorstellung nur bedingt gerecht, dass sich in Organisationen tagtäglich Menschen als Menschen auf vielfältige Art und Weise begegnen. Die emotionale Ebene und die innere Welt von Führungspersonen und Mitarbeitenden sowie die tieferen, unbewussten Prozesse im Führen kann dieses Modell zu wenig erfassen.

Dazu bietet sich die Theorie U an, die Otto C. Scharmer (2009) mit weiteren Forschungskolleginnen und -kollegen wie Peter Senge, Josef Jaworski und Betty Sue Flowers etc. entwickelte (Senge et al. 2004, Jaworski 2012) und die bei der Publikation auf sehr viel Aufmerksamkeit stiess. Im Kern basiert das Modell auf der Annahme, dass die Welt sich aufgrund einer schöpferischen Quelle oder universellen Intelligenz fortlaufend weiterentwickelt und Menschen die Fähigkeit haben, die kommenden, zukünftigen Entwicklungen zu erspüren, aufzugreifen und frühzeitig in ihrem Führungs- und Managementhandeln umzusetzen. Menschen, die sich mit diesen tieferen Quellen des Wissens verbinden können, sind an den Zukunftsströmen unserer Gesellschaft und Organisationen angeschlossen. Ein Führen und Handeln aus der Zukunft her wird möglich. In der Theorie U geht es um das Lernen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft und nicht um das traditionelle Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit. Führung, Innovation, Transformation, ja unser gesamtes Managementhandeln basieren im Idealfall auf den zukünftigen Möglichkeiten und den tieferen Ebenen des Bewusstseins. Der Mensch mit seinem vollen Potenzial – aber auch seinem Entwicklungsbedarf – und mit seiner Intuition, respektive seiner Verbindung mit der universellen Intelligenz stehen in diesem Modell im Fokus.



Auch wenn der Kern dieses Führungsverständnisses im ersten Moment vielleicht etwas utopisch oder sogar «esoterisch» klingt, ist dem klar entgegenzuhalten, dass das Modell aufgrund der Erfahrungen innovativer, erfolgreicher Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Forschende hergeleitet wurde. Die Theorie U ist kein künstlich entwickeltes, rein akademisches Konstrukt, sondern verdichtet die gelebte Praxis der von Scharmer interviewten Personen.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes befragte Scharmer 150 erfolgreiche, innovative Managementpersonen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, wie sie zu ihren neuen, bahnbrechenden Ideen gekommen sind. In Dialoginterviews versuchte er genau zu verstehen, wie das neue Wissen zustande kam. Scharmer stellte fest, dass Organisationen überwiegend rational handeln, während innovative Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Forschende zusätzlich Zugang zu sich selbst und ihrem inneren Wissen haben. Alle üben sich täglich in verschiedensten Praktiken der Stille und haben sich so mit tieferen Quellen des Wissens verbunden. Sie vertrauen ihrer Intuition. Wirkliche Innovationen entstehen weniger über den rationalen Verstand als über das innere Erkennen von neuen Zusammenhängen und zukünftigen, gesellschaftlichen Entwicklungen und Möglichkeiten.

Wie bereits erwähnt, beschreibt Otto Scharmer mit der Theorie U intuitive Managementprozesse sehr differenziert und präzise. Entsprechend räume ich der Zusammenfassung seiner Erkenntnisse mehr Raum ein und werde sie am Ende des Kapitels durch eigene Erfahrungen aus meiner langjährigen Beratungstätigkeit reflektieren und ergänzen.

## **DAS MODELL DER THEORIE U IM ÜBERBLICK**

Als Einstieg bietet Abbildung 3 einen Überblick über den U-Prozess, bevor ich das Modell anschliessend entlang der einzelnen Schritte im Detail erläutere. Scharmer beschreibt sieben konkrete Schritte, anhand derer deutlich wird, wie wir aus einer im Entstehen begriffenen

Zukunft heraus handeln können. Dabei verändern sich der Raum und die Struktur unserer Aufmerksamkeit fortlaufend.

In der ersten Phase, welche die Schritte 1 bis 3 umfasst, steht ein bewusster Prozess der Öffnung im Mittelpunkt. Im ersten Schritt halten wir inne und richten unsere Aufmerksamkeit auf eine zentrale Fragestellung oder ein Ziel aus. Im zweiten Schritt hören wir uns selbst und anderen zu. Wir lassen die Meinungen, Ansichten und Theorien der anderen Gruppenmitglieder zu und öffnen so bewusst unser Denken. Dank unserer Fähigkeit zu fühlen und uns in andere Menschen hineinzuversetzen (emotionale Intelligenz) können wir im dritten Schritt mit anderen mitempfinden und die Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen.

Mit dem Öffnen des Willens lassen wir im vierten Schritt unsere vorgefertigten Lösungen los und lassen das Neue kommen. An diesem untersten Punkt des U sind wir dank offenem Denken, offenem Herzen und Absichtslosigkeit fähig, Zukunftsmöglichkeiten zu sehen oder zu spüren. Wir sind angeschlossen an eine schöpferische Quelle (spirituelle Kompetenz). Scharmer nennt diesen 4. Schritt Presencing.

Wie die Grafik auf der nächsten Seite zeigt, geht es in der dritten Phase, den Schritten 5 – 7, darum, das neue Wissen konkret umzusetzen. Dazu sind überraschende Ideen und Visionen, beispielsweise zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsideen, zuerst zu verdichten (→ Schritt 5), später als Prototypen zu erproben und weiterzuentwickeln (→ Schritt 6), bevor sie im grossen Masse in die Welt oder auf den Markt gebracht werden (→ Schritt 7).

Dieser Kernprozess für Innovation und Veränderung, der als lebendige und nicht als linear-mechanische Abfolge zu verstehen ist, verläuft auf allen Systemebenen identisch, also sowohl für Menschen, Teams, Organisationen und die gesellschaftliche Entwicklung. Er kann sich jederzeit wiederholen, ja wird häufig vielfach durchlaufen.

Im Gegensatz zum kreativen U-Prozess steht bei Otto Scharmer das

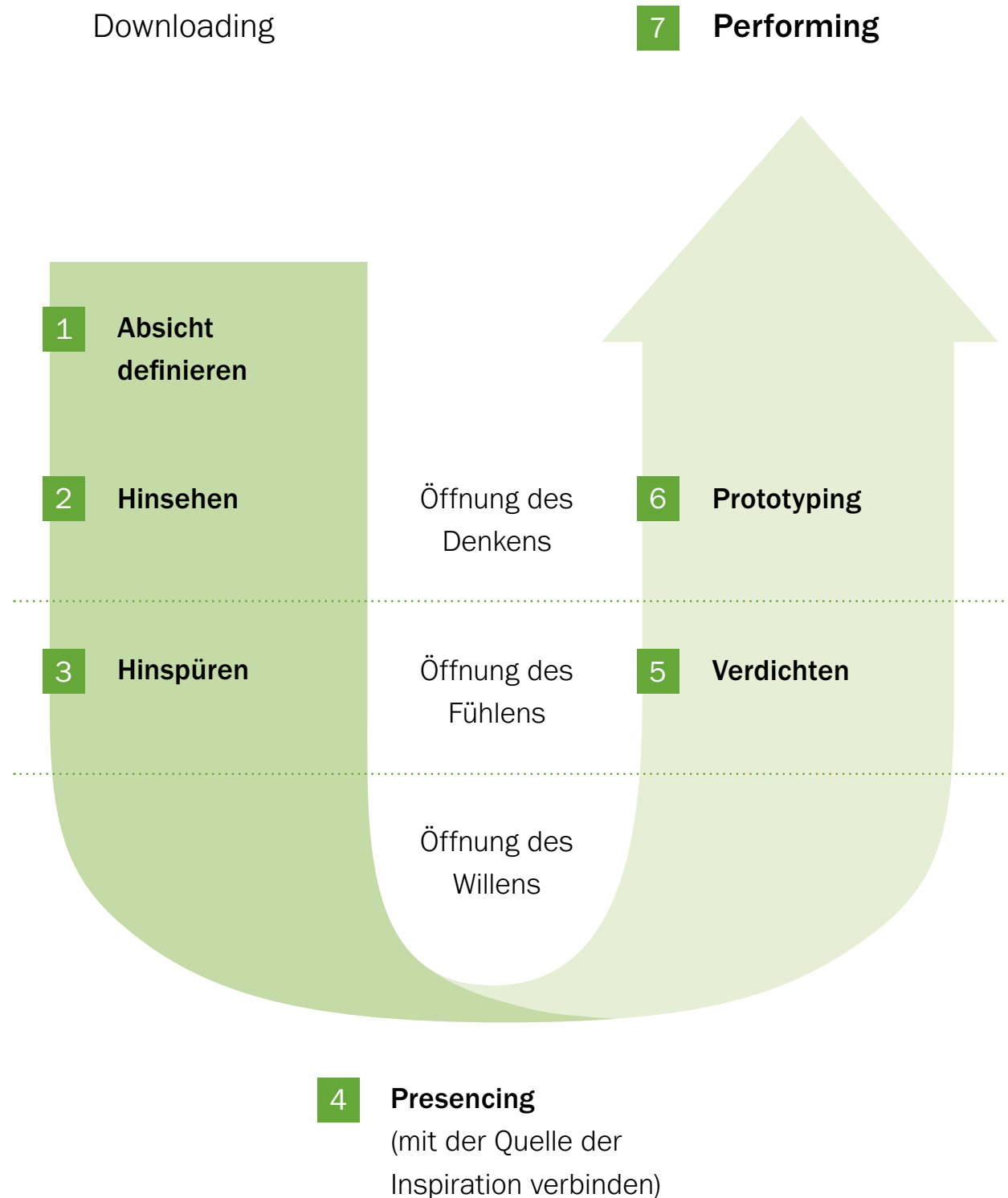


Abbildung 3 | Der U-Prozess (in Anlehnung an Scharmer 2009:242)

sogenannte «Downloading»: das unreflektierte Abrufen und Anwenden bewährter Denk- und Handlungsmuster. Beim Sprechen wird nicht das gesagt, was tatsächlich gedacht wird, sondern das, was die Kultur eines Managementteams oder einer Organisation nahelegt. Und das Zuhören dient nicht wirklich dem Verstehen, sondern vor allem der Bestätigung bereits bestehender Annahmen. So entsteht eine Art kollektive Blase, in der sich bestehende Überzeugungen selbst bestätigen. Die Vergangenheit schreibt sich fort. Das Neue vermag die Grenzen der Blase nicht zu durchdringen.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte näher erläutert.

## SCHRITT 1

### Innehalten und die Absicht definieren

Zu Beginn des U-Prozesses versammeln sich alle Akteure, die sich mit einer Fragestellung beschäftigen oder an einem Projekt beteiligt sind. Im offenen Austausch wird die gemeinsame Intention oder die Absicht herausgearbeitet. Die Aufmerksamkeit wird damit fokussiert. Scharmer nennt diesen Schritt auch Co-Initiating.

## SCHRITT 2

### Hinsehen und bewusst das Denken öffnen

Mit dem bewussten Öffnen des Denkens richten wir unsere Aufmerksamkeit auf neue, überraschende Aussagen, auf unerwartete Daten oder auf widersprüchliche Studien oder Einschätzungen. Dazu stellen wir Fragen, halten inne und staunen, was sich für uns an Erkenntnis und an Zusammenhängen eröffnet. Analytische Fähigkeiten werden benötigt. Wir befürworten unterschiedliche Meinungen, führen konstruktive Debatten und wertschätzen Organisationskulturen, in denen unterschiedliche Beobachtungen und Ansichten offen vertreten werden. Das Neue kann entstehen.

## SCHRITT 3

### Hinspüren und bewusst das Fühlen öffnen

Das Öffnen des Herzens bzw. Fühlens ermöglicht die Fähigkeit zum empathischen Zuhören. Wir können verständnisvoll nachfragen und uns direkt in eine andere Person oder eine Teamsituation hineinversetzen. Wir beginnen wahrzunehmen, wie sich die Welt aus der Sicht eines anderen anfühlt und entfaltet. Wir tauchen an verschiedenen Punkten in das soziale System ein und können so das Ganze wahrnehmen. Das «gemeinsame Erspüren» («co-sensing») «ist die Fähigkeit, eine Situation aus multiplen Perspektiven gleichzeitig und kollektiv zu erspüren. Es ist die Grundlage dafür, dass Systeme sich selbst sehen und spüren können.» (Scharmer & Käufer 2026). Mit dem Hineinfühlen in die Positionen anderer können wir tiefere, substantziellere Dialoge führen. Und wir können vertrauensvolle, intensive Beziehungen mit vielen verschiedenen Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden aus unterschiedlichster Herkunft leben. Das Öffnen des Herzens verstärkt dabei den Zugang zur Intuition.

Gefühle sind ein äusserst wertvoller Wegweiser zum Verstehen und Ausrichten sozialer Systeme. Das Aufgreifen von positiven Emotionen ist wichtig zum Erkennen und Vermitteln von Sinn oder beim Teilen von Freude über erreichte Erfolge. Aber auch das Wahrnehmen und Integrieren schwieriger Gefühle wie Wut oder Trauer ermöglicht es, Veränderungsprozesse ganzheitlicher zu verstehen. So kann Wichtiges erkannt, gelöst und eventuell verabschiedet werden.

## SCHRITT 4

### Presencing – Öffnen des Willens

Mit dem nächsten Schritt, dem Öffnen des Willens, treten wir ein in den Raum der Intuition und der Führung von der Zukunft her. Ich habe bereits einleitend erläutert, dass intuitives Management im Kern auf der Annahme basiert, dass die Welt sich aufgrund einer spürbaren Kraft, einer schöpferischen Quelle oder einer grösseren Intelligenz

fortlaufend weiterentwickelt. Menschen, die sich mit diesen tieferen Quellen des Wissens verbinden können, besitzen die Fähigkeit, kommende, zukünftige Entwicklungen zu erspüren, diese aufzugreifen und frühzeitig in ihr Führungs- und Managementhandeln zu integrieren. Ein Führen und Handeln von der Zukunft her wird möglich.

Scharmer nennt diesen Prozess Presencing. «Presencing ist die Verbindung von zwei Begriffen: presence (Anwesenheit) und sensing (spüren). Presencing heisst, sein eigenes höchstes Zukunftspotenzial zu erspüren, sich hineinziehen zu lassen und dann von diesem Ort aus zu handeln – d.h. Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeiten.» (Scharmer 2009:30).

Im Prozess des Presencing lassen wir alle unsere Ziele, vorgefertigten Annahmen, Ideen sowie unsere Emotionen los. Mit einer Haltung der Absichtslosigkeit und des Nicht-Wissens verbinden wir uns in der für uns stimmigen Form mit den tieferen Quellen des Wissens und der universellen Intelligenz. Vielleicht bleibt es in der Stille manchmal still, doch häufig zeigen sich Visionen und überraschende Zukunfts- und Geschäftsideen. Auch in anspruchsvollen Führungssituationen lassen sich oft neue, bedeutende Zusammenhänge erkennen, die wiederum neue Lösungsräume eröffnen.

Mit dem Erkennen von Unerwartetem, Überraschendem, Neuem und gleichzeitig äusserst Hilfreichem zeichnen sich solche Prozesse oft durch einen «magischen Moment» und ein tiefes, persönliches Berührtsein aus. Wir spüren, wie das Wissen durch uns entsteht und wissen gleichzeitig, dass es nicht unser Wissen ist.

Scharmer & Pomeroy (2024) haben fünf Qualitäten herausgearbeitet, die auf das Wissen einer schöpferischen Quelle hinweisen:

1. Ein Wissen, das durch mich hindurchkommt, aber nicht von mir ist.
2. Ein Wissen, das individuell in einem klar unterscheidbaren Modus dezentrierter (nicht-egozentrischer) Wahrnehmung erfahren wird.

3. Ein Gefühl von gesteigertem Potenzial, bei dem zuvor als unerreichbar scheinende Zukunftsmöglichkeiten in greifbare Nähe rücken.
4. Das Spüren der eigenen Wirksamkeit bei der Unterstützung der Entwicklung des Universums oder des grösseren Feldes.
5. Ein Wissen wird aktiviert, aus dem nachhaltige und bedeutsame praktische Ergebnisse hervorgehen.

In der neueren Diskussion wird diese Form des Wissens als «Wissen der vierten Person» bezeichnet. Insbesondere die Unterscheidung, dass eine Erkenntnis entsteht, die ich selbst erfahre, die jedoch nicht aus mir allein entspringen kann, ist sehr hilfreich. Im Erkenntnisprozess entstehen zudem häufig Klarheit und Zuversicht, zukünftige Möglichkeiten tatsächlich verwirklichen zu können.

Wichtig ist zu betonen, dass die Zukunft nie im Voraus bestimmt ist. Die Zukunft ist ein dynamisches Konstrukt. Scharmer bezeichnet dies zutreffend als «emerging future». Selbst verwende ich gerne auch den Begriff des Möglichkeitsraums, der sich durch die vielen Handlungen und Prozesse der unzähligen Akteure in einer Eigendynamik permanent weiterentwickelt. Als Unternehmerin und Unternehmer oder als Führungsperson kann und habe ich schlussendlich zu entscheiden, was ich umsetzen möchte und was nicht. Ich muss die Verantwortung für mein Handeln selbst übernehmen.

Auf individueller Ebene ist das persönliche Erkennen von der «Berufung» oder dem Sinn im Berufsleben durch Visionen von grosser Bedeutung. Wir können innerlich «spüren» oder in Bildern «sehen», was unsere höchste Zukunftsmöglichkeit ist, was durch uns in die Welt kommen möchte, was uns besonders motiviert und Energie gibt. Scharmer & Käufer (2026) zeigen auf, wie die entstehende Zukunft sich bereits jetzt manifestiert, als eine Möglichkeit, die mich ansieht und ohne mein Handeln gar nicht in die Welt kommen kann. Es ist ein Zukunftsbegriff, bei dem ich im Zentrum stehe. Ohne meine Aktivität kommt die Zukunft nicht in die Welt. «Die Kernidee ist, dass die Zu-

kunft tatsächlich schon da ist – als eine Wirklichkeit, die noch nicht voll manifest, aber schon im Entstehungsprozess ist. Und wir selbst sind schon Teil davon. Deshalb können wir auch eine Verbindung zu diesem zukünftigen Potenzial herstellen.» (managerSeminare 2016).

Scharmer betont wiederholt, dass der U-Prozess als ganzes Team oder Gemeinschaft zu durchschreiten ist. «Wenn wir Führung als die Fähigkeit eines Systems – oder einer Gemeinschaft – betrachten, die Zukunft gemeinsam zu erspüren und zu realisieren, dann erkennen wir, dass Führung immer auf viele Menschen verteilt ist – sie muss jeden Einzelnen einbeziehen.» (2019:12). Im Kollektiv gewinnt die Wahrnehmungsfähigkeit an Vielfalt und energetisch an Kraft. Für die Entwicklung von Organisationen braucht es dazu neue, soziale Techniken, welche gleichzeitig das Öffnen des Denkens, des Fühlens und des Willens ermöglichen. Nebst Workshop-Formaten, die Reflexion, Lernen und Tiefe ermöglichen, werden Instrumente wie «Learning Journeys», «Case Clinic», «Journaling», «4D Mapping» etc. angeboten.

## SCHRITTE 5 – 7

### Verdichten, Prototyping und Performing

Mit dem Erkennen von Visionen, neuen Geschäftsideen und neuen Zusammenhängen ist noch nichts erreicht. Jetzt geht es um das konkrete Umsetzen. Es gilt in den inspirierten Umsetzungsmodus zu kommen, wie das im Leadership-Modell von Heike Bruch beschrieben wird (→ Kapitel 3). Ein Projektteam, das sich «voll» für die Realisation einsetzt und gemeinsam die Energie des Zukunftsraumes aufrechterhält, ist entscheidend. Da in der Managementliteratur über diese Prozesse sehr viel geschrieben wird, werde ich mich auf die Beschreibung der Kernelemente des Modells beschränken.

Im 5. Schritt des Verdichtens versuchen wir für die erspürte Zukunft und Innovation eine gemeinsame Sprache zu finden, ein konkretes Zielbild zu skizzieren und ein erstes Grobkonzept zu erstellen. Eine Vision ist mit ersten Ideen, aber auch mit Emotionen und Energie zu



füllen. Das Verdichten braucht Stille und Zeit. Das Aufrechterhalten der Verbindung sowie das erneute Durchlaufen des U-Prozesses ermöglichen es, Zukunftsbilder und Konzepte anzureichern und zu präzisieren.

Mit dem Prototyping, dem 6. Schritt, ist die Zukunft durch das Tun zu erproben. Scharmer empfiehlt, rasch erste Prototypen – z. B. als Produkte oder Dienstleistungen – zu entwickeln und versuchsweise einzusetzen, um beobachten zu können, ob und wie Kundinnen und Kunden darauf reagieren. Wir präsentieren unsere zukünftigen Ideen, bevor sie voll ausgereift sind. Das rasche Feedback von Kundenseite hilft, Lernprozesse zu maximieren und die Prototypen weiterzuentwickeln. Prototypen bezeichnet Scharmer als «Landebahnen der Zukunft».

Im letzten Schritt, dem Performing, gilt es die neuen Ideen in die Welt zu bringen. Im Kern geht es um die klassische Umsetzungsphase vom erfolgreichen Prototyp zur erfolgreichen Markteinführung, ohne dass dabei die Verbindung zu den tieferen Quellen des gegenwärtigen Wissens aufgegeben wird.

## **DIE VISION EINER BEWUSSTSEINSBASierten WEITERENTWICKLUNG UNSERER GESELLSCHAFT**

Im neuen Buch von Otto Scharmer und Katrin Käufer (2026) vertreten sie die Überzeugung, dass der aktuell notwendige, gesellschaftliche Wandel nur über die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins möglich sein wird. Die Evolution oder Erweiterung des menschlichen Bewusstseins ist der wichtigste Hebel für eine Veränderung der Gesellschaft von innen nach aussen. Presencing führt in den Bereichen, in denen es uns und unsere Kompetenzen braucht, zu neuem Wissen und zum Erkennen von maximalen Zukunftsmöglichkeiten. Scharmer und Käufer beobachten, dass Initiativen für einen tiefgreifenden Wandel nur dann gelingen, wenn sie im Prozess fähig sind, tiefere Wissensquellen innerhalb ihres Ökosystems zu erschliessen.

Sie ermutigen uns, dass wir uns in unseren sozialen Systemen mit unserem maximalen Potenzial einzusetzen. In ihrer Grafik (→ *Abbildung 4*) unterscheiden sie in der Anwendung zwischen den Systemen der Landwirtschaft, Bildung, Gesundheit, Business, Finanzen, Technologie und Governance (politische Steuerung). Der Wandel selbst entsteht durch Menschen und Kollektive, durch die untere, innere Dimension des Erspürens von neuen Zusammenhängen und neuen Zukunftsmöglichkeiten. Scharmer und Käufer vertreten die Meinung, dass sich dadurch Inseln der Innovation und Kohärenz herausbilden, die mehr und mehr die gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen.

Persönlich berührt hat mich ihre Erkenntnis, dass sich – wenn wir uns auf den Weg machen – die Grenzen zwischen den verschiedenen, sozialen Systemen öffnen und Raum entsteht, in dem Menschen zusammenfinden und Neues entstehen kann. «Die innere Sphäre des Rades wird zu einem neuen Raum für Verbindung, Regeneration und tiefe persönliche und polysystemische Erneuerung, [...] wenn Unternehmen anfangen, Innovationen zu entwickeln, die dem Ganzen dienen – dann sind diese Sektoren nicht mehr voneinander getrennt. Sie leben, atmen und florieren gemeinsam.» (Scharmer & Käufer 2026:55).

## **WEITERFÜHRENDE GEDANKEN ZUR THEORIE U AUF GRUNDLAGE MEINER BERATUNGSERFAHRUNG**

Als das Buch zur Theorie U im Jahr 2009 erschien, hat es mich sofort fasziniert. Ich habe es trotz seiner 461 Seiten sogar zweimal gelesen. Meine Begeisterung für die Beschreibung des U-Prozesses und seine theoretische Fundierung wird verständlich, wenn man berücksichtigt, dass ich seit dem Jahr 2000 selbst Systemaufstellungen leite und damals gerade an meinem Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) schrieb. Über die Erläuterung des Modells hinaus möchte ich deshalb drei Aspekte der Theorie U aus meiner Erfahrung heraus vertiefen und reflektieren:

**1.** Das Öffnen des Fühlens – der Wechsel auf die emotionale Ebene



Abbildung 4 | Bewusstseinsbasierte Weiterentwicklung unserer Gesellschaft (Scharmer & Käufer 2026)



2. Das Öffnen des Willens – der Wechsel auf die intuitive Ebene

3. Die Entdeckung des Menschen und seiner Entwicklung in Organisationen

## **DAS ÖFFNEN DES FÜHLENS – DER WECHSEL AUF DIE EMOTIONALE EBENE**

Der professionelle, reflektierte Umgang mit Emotionen im Führen setzt den eigenen, möglichst freien Umgang mit Gefühlen voraus. Unter «Embracing our emotions» schreibt Nicholas Janni (2022:59), dass Gefühle den Zugang zu unserer tieferen Menschlichkeit sind. Sie erlauben uns reichere, empathischere und gefühlsvollere Beziehungen im Leben und in der Führung zu leben. Das erhöht unsere Energie und Verbundenheit. Brené Brown (2023:98) schreibt dazu: «Ist unser Herz [...] offen und frei, und wir stehen in Verbindung mit unseren Emotionen und verstehen, was sie uns sagen wollen, dann öffnen sich für uns ganz neue Welten.» Wir gewinnen in unserer Führung an Mut und Klarheit, kommen zu besseren Entscheidungen und lassen auch kritisches Denken zu.

Das Öffnen des Herzens respektive die Entwicklung der emotionalen Kompetenz wird in der Theorie wie in der Praxis aus meiner Erfahrung oft unterschätzt. Sie setzt eine intensive Auseinandersetzung mit sich voraus und stellt einen langen, oft mehrjährigen Entwicklungsweg dar. Das Öffnen vom Herz bedeutet nicht nur, positive, freudvolle Gefühle wahrzunehmen, zu verstärken und zu teilen, sondern auch eigenen schwierigen Gefühlen, Blockaden und Ängsten zu begegnen. Falls wir versucht sind, letztere zu unterdrücken oder verleugnen, weichen wir persönlichen Entwicklungsthemen aus. Das Entfalten der emotionalen Intelligenz ist stark mit dem persönlichen Reifeprozess verbunden.

Im Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) habe ich anhand von vielen Beispielen präzise dargestellt, wie schnell eigene Führungsherausforderungen von unbewussten Dynamiken aus der Herkunftsfamilie überlagert

werden. Unerwünschte Verhaltensmuster, Blockaden oder Ängste zeigen sich im Führungsalltag in vielfältigster Form. So können Führungspersonen beispielsweise zu viel Verantwortung übernehmen, werden von einer ausgeprägten Leistungsorientierung angetrieben, haben mit subtiler Macht oder über manipulative Beziehungen zu kontrollieren, können nicht zu sich und ihren Bedürfnissen stehen, fühlen sich konfliktunfähig oder die Gefühle von Inkompetenz oder «nicht genügen» tauchen innerlich immer wieder auf. Diese Liste liesse sich problemlos fortsetzen.

Am Beispiel des Musters «zu viel Verantwortung übernehmen» zeigt sich, dass Führungskräfte einspringen, wenn andere schlechte Arbeit leisten, wegen Krankheit ausfallen oder wenn ihre Vorgesetzten zu wenig führen. Für das Ergebnis übernehmen sie zu viel Verantwortung, sie leisten zu viel und beachten ihre Bedürfnisse zu wenig. Aus organisationaler Sicht ist ein solches Verhaltensmuster eines Managers im ersten Moment attraktiv, da es kurzfristig zum Erfolg führt. Langfristig erweist es sich jedoch für die Organisation und die Managementperson als ungesund und entwicklungshemmend. Das Lösen und innerlich Loslassen von unerwünschten Verhaltensmustern fällt Führungspersonen deutlich leichter, wenn sie den Sinn dahinter verstehen können. Während sie im organisationalen System teilweise, aber wie gerade gezeigt nur teilweise verständlich sind, ergeben sie im familiären Herkunftssystem meistens viel Sinn. So hat die Führungsperson bereits in der Herkunftsfamilie oft zu viele Aufgaben und Verantwortung übernommen, beispielsweise aufgrund der depressiven Mutter oder für den fehlenden oder nicht-präsenten Vater oder als ältestes Kind für die jüngeren Geschwister.

Die systemische Familientherapie zeigt auf, dass unerwünschte Verhaltensmuster, Blockaden oder Ängste oft auch auf zwei, drei oder vier Generationen in der Herkunftsfamilie zurückzuführen sind. Sie machen auf tieferer Ebene auf schwierige, nicht verarbeitete Schicksale von Vorfahren aufmerksam oder wurden durch kollektive, existenzielle Themen wie Krieg, Armut oder Konkurs eines Familienunter-

nehmens geprägt. Bei der Reflexion von Gefühlen ist es wertvoll zu unterscheiden, welcher Anteil zur Führungsdynamik passt und welcher Anteil zu früheren, biografischen Erlebnissen oder zu Themen früherer Generationen gehört. Starke Gefühle setzen sich erfahrungsgemäss zum grösseren Teil aus früheren Familiendynamiken zusammen. Beispielsweise kann die aktuelle Angst, nach dem ersehnten Karriere-sprung zu versagen, auch auf das übernommene Gefühl vom Grossvater hindeuten, welcher mit seinem Unternehmen in Konkurs ging. Oder der Wunsch nach noch mehr Anerkennung als CEO ist primär auf nicht gestillte Bedürfnisse in der Kindheit zurückzuführen. Solche Lösungsprozesse werden deutlich wirksamer, wenn die Dynamik – wie hier beschrieben – nicht nur als grundlegendes Muster erkannt wird, sondern auch in die spezifische, einzigartige Familienkonstellation eingebettet wird.

Mit dem Heilen, insbesondere emotionalen Integrieren, unserer inneren Wunden gewinnen wir viel an Kraft, an Präsenz und Authentizität. Unser direktes Verhaltensrepertoire und unsere Verbundenheit vergrössern sich. Wir können im Führen empathischere und gefühlsvollere Beziehungen eingehen, gewinnen aber auch an Mut und Klarheit. Es öffnen sich neue Welten.

Und mit dem Reifen als Person können wir auch Mitarbeitenden mit einer liebevollen und unterstützenden Haltung begegnen. Wir erkennen ihre besonderen Stärken, ihre Potenziale, aber auch ihrer eigenen Ängste und Verletzungen. Entsprechend können wir sie fördern, sie in ihrer Arbeit empoweren und ihnen möglicherweise einen Anstoss zur eigenen Entwicklung geben. Unerwünschtes, soziales Verhalten oder schlechte Leistungen entspringen – wie oben gezeigt – oft weniger als bislang angenommen organisationalen Dynamiken als Prägungen aus familiären Systemen.

Das Öffnen vom Herzen respektive das achtsame Integrieren von Gefühlen stellt hohe Anforderungen an eine Organisationskultur. Wertschätzung, gegenseitiges Vertrauen, Offenheit, Entwicklungsbereit-

schaft und Lebendigkeit etc. sind wichtige Kulturelemente. Auf diesem sicheren Boden getrauen wir uns, neue Erkenntnisse oder Methoden auszuprobieren, Gewagtes zu denken und auch mal Unsicherheit, Schwäche oder Verletzlichkeit zu zeigen. Für Scharmer ist die Lebendigkeit und die Lernbereitschaft sozialer Felder ausschlaggebend.

Abschliessend möchte ich hervorheben, dass das Zulassen von Gefühlen – individuell wie auch im Kollektiv – oft viel Mut braucht. Wir verlassen den sicheren, rationalen Boden und wissen im Voraus nie genau, wohin uns emotionale Prozesse führen. Ich habe grossen Respekt vor Führungspersonen, die es schaffen, Emotionen bewusst in ihr tägliches Führen einzubeziehen und mit Menschen in echtem Kontakt zu sein. Für mich ist das «Führen auf hohem Level». Mit diesem Buch ermutige ich dazu, eine noch tiefere Wahrnehmungsebene zu erschließen, die vielfältige bereichernde Impulse bietet. Zugleich gilt meine Anerkennung allen Führungspersonen, die rationale und emotionale Ebenen ihrer Führung verbinden und – im Sinne von Heike Bruch – flexibel zwischen inspirierend-ergebnisorientierter und inspirierend-empowernder Führung wechseln können.

## **DAS ÖFFNEN DES WILLENS – DER WECHSEL AUF DIE INTUITIVE EBENE**

Da intuitives Management im Kern auf der Annahme basiert, dass die Welt sich aufgrund einer spürbaren Kraft, eines wissenden Feldes oder einer schöpferischen Quelle fortlaufend weiterentwickelt, ist die Frage mehr als berechtigt, was dies für eine Kraft oder Quelle ist.

Auch wenn viele Wissensrichtungen versuchen, diese spürbare Kraft oder grössere Intelligenz zu erklären, welche das Erkennen von Zusammenhängen ermöglicht und zukünftige Entwicklungen anstösst, bleibt sie naturwissenschaftlich weiterhin nicht beweisbar. Auch Scharmer (2024; 2026) tut sich damit schwer und verweist auf indigene Wissenssysteme oder den Daoismus. Im Kreis der Systemaufstellerinnen und -aufsteller wird gerne auf «wissende Felder» oder die



Systemintelligenz verwiesen (Müller-Christ & Pijetlovic 2018). Im Christentum wird vom «Heiligen Geist» oder im Buddhismus von der «Buddha-Natur» gesprochen. Auch wenn Phänomene naturwissenschaftlich nicht stringent beweisbar sind, heisst es noch lange nicht, dass sie nicht existieren. Entscheidend ist, dass wir sie sowohl im Managementalltag als auch beim Anwenden von tiefgreifenden Techniken regelmässig und verlässlich erfahren können. Das Phänomen dieser spürbaren Kraft zeigt sich immer wieder von Neuem und wir können entsprechend innerlich wie auch methodisch darauf aufbauen.

Bei Systemaufstellungen vertrauen wir seit vierzig Jahren in die repräsentierende Wahrnehmung von Stellvertretungspersonen, welche während Aufstellungen unbewusste Dynamiken sowie Lösungsstrategien in sozialen Systemen aufzeigen. Gleichzeitig wird eindrücklich erlebbar, wie die Zeitdimensionen in wissenden Feldern ineinanderfließen. Bei Aufstellungen zur persönlichen Entwicklung findet zur Heilung oft ein fließender Wechsel aus dem Gegenwartssystem in das Herkunftssystem statt, während in Aufstellungen zur Visions- und Strategiearbeit der Wechsel aus der Gegenwart in die Zukunft erfolgt. Ich bin immer wieder fasziniert, wie die Zukunft und ihre mögliche Ausgestaltung sich konkret in Aufstellungen zeigt und sich entsprechend entdecken und erfahren lässt.

Gerade anhand der Aufstellungsarbeit wird sichtbar, wie unterschiedlich und differenziert bei Stellvertretungspersonen der Zugang zur tieferen Wahrnehmung verläuft. Es gibt Personen, die sich primär über körperliche Resonanz und Reaktionen an wissende Felder anschliessen. Der Körper zeigt ihnen auf, wie sich andere Menschen fühlen, welche Prozesse sich in ihnen in Gang setzen. Anderen fällt es sehr leicht über Emotionen in tiefere Bewusstseinsebenen zu kommen oder über innere Bilder, die in Aufstellungen entstehen und sich manchmal zu eigentlichen Filmsequenzen verdichten. Ein weiterer, ebenfalls verbreiteter Zugang ist über «Flashes», sogenannte Gedankenblitze, möglich. In Sekundenschnelle tauchen wertvolle Erkenntnisse auf, wie beispielsweise ein belastender Konflikt gelöst werden

kann. Aber auch über Gerüche, Klänge oder dem inneren Hören von bedeutenden Wörtern oder Sätzen können wertvolle Informationen entstehen. Hervorzuheben ist, dass alle Menschen in ihrer natürlichen Art und Weise Zugang zu diesen Wissensebenen haben. Vermutlich war dies in der pränatalen und frühkindlichen Entwicklungsphase völlig normal. Im Hier und Jetzt ist es nützlich, unsere eigenen, leicht abrufbaren Zugänge wieder zu entdecken, anzuwenden und weiterzuentwickeln. Unsere Wahrnehmung wird im Laufe unserer persönlichen Entwicklung immer vielfältiger.

Die Unerklärbarkeit des Phänomens birgt durchaus auch Chancen. Wir werden dazu angehalten, uns – trotz persönlich eindrücklicher Erlebnisse – nicht auf allzu starre Vorstellungen, Konzepte oder das Erlernen präziser Techniken festzulegen. Vielmehr geht es darum, eigene Zugänge zu erforschen, auszuprobieren und persönliche Erfahrungen in der ganzen Vielfalt zulassen, auch wenn es manchmal zu Enttäuschung und Frustration führt. Ich möchte auf C. G. Jung verweisen, der betont, dass mystische oder spirituelle Erlebnisse nicht eine Frage des Glaubens, sondern der persönlichen Erfahrung sind. Über solche Erfahrungen lässt sich daher nur schwer diskutieren. Wir können lediglich feststellen, dass wir sie bereits gemacht haben oder noch nicht. Unabhängig von der Erklärbarkeit und dem persönlichen Zugang ist der entscheidende Schritt, das verfügbare Zukunftswissen zu nutzen und umzusetzen! Die nachfolgenden Interviews mit den Unternehmerinnen und Unternehmern werden illustrieren, wie erfolgreich sie den U-Prozess in der Praxis anwenden.

Allerdings ist die Zukunft nie vorgegeben! Bei der im Entstehen begriffenen Zukunft handelt es sich um Zukunftsströme, um Zukunftstendenzen, um sinnvolle, zukünftige Möglichkeitsräume. Diese Zukunftsströme sind dynamisch zu verstehen, das heisst durch das aktive Handeln vieler Beteiligten sind sie selbst immer in Bewegung und entfalten sich weiter. Diese Idee bekommt auch bei Fredric Laloux einen hohen Stellenwert, der als Berater mit seinen Büchern zu *Reinventing Organizations* (2015; 2017) in Managementkreisen viel Aufmerksam-

keit erzeugt hat. Er bezeichnete dieses Phänomen als «evolutionären Sinn». «Evolutionäre Organisationen werden als Entitäten gesehen, die ein Eigenleben und eine eigene Richtung haben. Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, darauf zu horchen und zu verstehen, was die Organisation werden, in welche Richtung sie sich entwickeln will.» (2017:55)

Das Verständnis einer sich im Entstehen begriffenen Zukunft betont den freien Gestaltungswillen von Menschen und Organisationen. Wir haben die Entscheide zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Selbst wenn wir beispielsweise in einer Meditation eine klare Zukunftsmöglichkeit erkennen oder sich in einer Aufstellung eine klare strategische Ausrichtung zeigt, bedeutet das nicht, dass wir sie automatisch umsetzen sollten. Vielmehr lässt sich dies als wertvoller Zukunftsimpuls verstehen, der uns selbst oder die Organisation im Dialog während des Strategieprozesses weiterführt. Erst im weiteren Verlauf wird sich zeigen, welche inhaltliche Substanz tatsächlich darin steckt. Der U-Prozess wird auf visionären Wegen sowohl von Einzelpersonen als auch von Organisationen vielfach durchlaufen.

Wie bereits erwähnt, betont Scharmer an vielen Stellen, wie der U-Prozess als ganzes Team oder Gemeinschaft zu durchschreiten ist. Im Kollektiv gewinnt die Absicht und die Wahrnehmungsfähigkeit an Kraft und Vielfalt. Wenn ein Team oder eine Organisationseinheit gemeinsam durch tiefe Transformationserlebnisse gegangen sind, fällt die spätere Umsetzung deutlich leichter. Gleichzeitig wird die unternehmerische Verantwortung für die kommende Entwicklung geteilt. Für kollektiv geteilte U-Prozesse stehen uns bereits eine erstaunliche Vielfalt an Instrumenten zur Verfügung. Neben den verschiedenen Techniken aus der Schule von Scharmer können wir auf verschiedenste Grossgruppenmethoden, Systemaufstellungsformate, Unternehmens-theater, Installationen aus dem Psychodrama, Clean Space, meditative Formen etc. zurückgreifen.

Und doch, so persönlich überzeugt ich von gemeinsamen, bewusstseinsbasierten Visions- und Transformationsprozessen in Organisationen bin und als Berater bereits sehr gute Erfahrungen gemacht habe, stellt der kollektive U-Prozess für mich eine Vision dar, von deren Realisierung wir in der Praxis noch deutlich entfernt sind. Visionen stossen manchmal Entwicklungen an, deren Verwirklichung zehn oder zwanzig Jahre in Anspruch nehmen kann. Seien wir ehrlich: An wie vielen Strategie- oder Changeworkshops haben Sie schon teilgenommen, in denen über längere Zeit meditiert wurde, um gemeinsam neue Möglichkeiten zu erkennen, oder in denen mit Systemaufstellungen unter Einbezug von Stellvertretungspersonen gearbeitet wurde, mit dem Versuch, das Phänomen der wissenden Felder oder universalen Intelligenz direkt aufzugreifen?

Die Legitimation zur Anwendung tiefgreifender sozialer Techniken ist in vielen Organisationskulturen noch nicht gegeben. Im Sinne des rationalen Organisationsverständnisses hat sich das Management durch vernünftige, rational nachvollziehbare Analysen und Entscheide auszuzeichnen. Das Integrieren von Systemaufstellungen in Strategie- oder Changeprozesse kann beispielsweise noch immer schnell zu Irritationen im Selbstverständnis und Weltbild von Managementpersonen führen. Ich wünsche mir, dass mein Buch zur wachsenden Akzeptanz einen Beitrag leistet.

Positiv fällt mir auf, dass in vertrauensvollen Managementkulturen die Auswahl einer einzelnen Methode weniger entscheidend ist, als die kreative Gestaltung eines gesamten Workshop-Prozesses, welcher einen tiefgreifenden Entstehungsraum kreiert. Dank prozess- und erlebnisorientierten Methoden, die Teilnehmenden das Öffnen des Denkens, Fühlens und Spürens ermöglichen, baut sich im Laufe des Workshops ein intensives Feld auf und einzelne Teilnehmende können für sich wertvolle, zukünftige, ja sogar «bahnbrechende» Ideen gewinnen. Sie stellen diese der Gruppe zur Verfügung und falls dieses Wissen eine hohe Qualität besitzt, wird es von der Gruppe rasch aufgegriffen. Die Teilnehmenden realisieren die Bedeutung der zukünftigen Hand-



lungsmöglichkeiten. Das wissende oder soziale Feld, das alle verbindet, wirkt.

Auf individueller Ebene fällt es wesentlich leichter, bewusstseinsbasierte Methoden einzusetzen, um persönliche Visionen, die «Berufung» oder den Sinn im Berufsleben zu erkennen. Visionen sind für mich immer mit unserem innersten Kern, mit unserer Seele verbunden (Zbinden 2012). Falls wir jedoch Berufswege einschlagen, die (unbewusst) den Wünschen der Mutter oder des Vaters entsprechen oder weil sie primär Karriere, Status und viel Geld versprechen, sind Motivation und Energie längerfristig in Frage gestellt. Dasselbe gilt, wenn ich grosse Projektaufträge annehme, weil ich nicht Nein-Sagen kann oder es «allen recht machen will», also über eigene Handlungsmuster stolpere. Verführungen finden schnell statt. Die eigene Verbundenheit mit der Arbeit geht verloren.

Falls sich Managementpersonen in Beratungsprozessen nur mit grosser Mühe auf das Erspüren ihrer maximalen Zukunftsmöglichkeit einlassen können, wird die emotionale Ebene zum Erkennen von Visionen bedeutend. Wichtige Indikatoren sind dabei Freude und Begeisterung für bestimmte Aufgaben und Rollen. Freude und Faszination für etwas entstehen nicht, weil ein Visionsweg einfach, leicht oder unterhaltsam ist, sondern weil wir innerlich spüren, dass wir auf diesem Weg mit unserer Seele verbunden sind. Hier zeigt sich, wie die emotionale und spirituelle Ebene stark miteinander verflochten sind und bereits das Fühlen über das Herz in die Tiefe geht.

## **DIE ENTDECKUNG DES MENSCHEN UND SEINER ENTWICKLUNG IN ORGANISATIONEN**

In den letzten 20 Jahren haben ganzheitliche Menschenverständnisse in Organisations- und Managementtheorien deutlich an Bedeutung gewonnen (Scharmer 2009, Zbinden 2012, Laloux 2015, Janni 2022 etc.). Sie rufen Organisationen auf, das volle Potenzial des Menschseins zu erkennen und zu nutzen. Zur Integration der emotionalen

Ebene gibt es bereits viele Theorien und sinnvolle Techniken wie beispielsweise die Gewaltfreie Kommunikation (Marshall Rosenberg). Das Aufgreifen und Integrieren der intuitiven, spirituellen Ebene gewinnt derzeit deutlich an Bedeutung. Fredric Laloux hat das aktuelle Spannungsfeld illustriert.

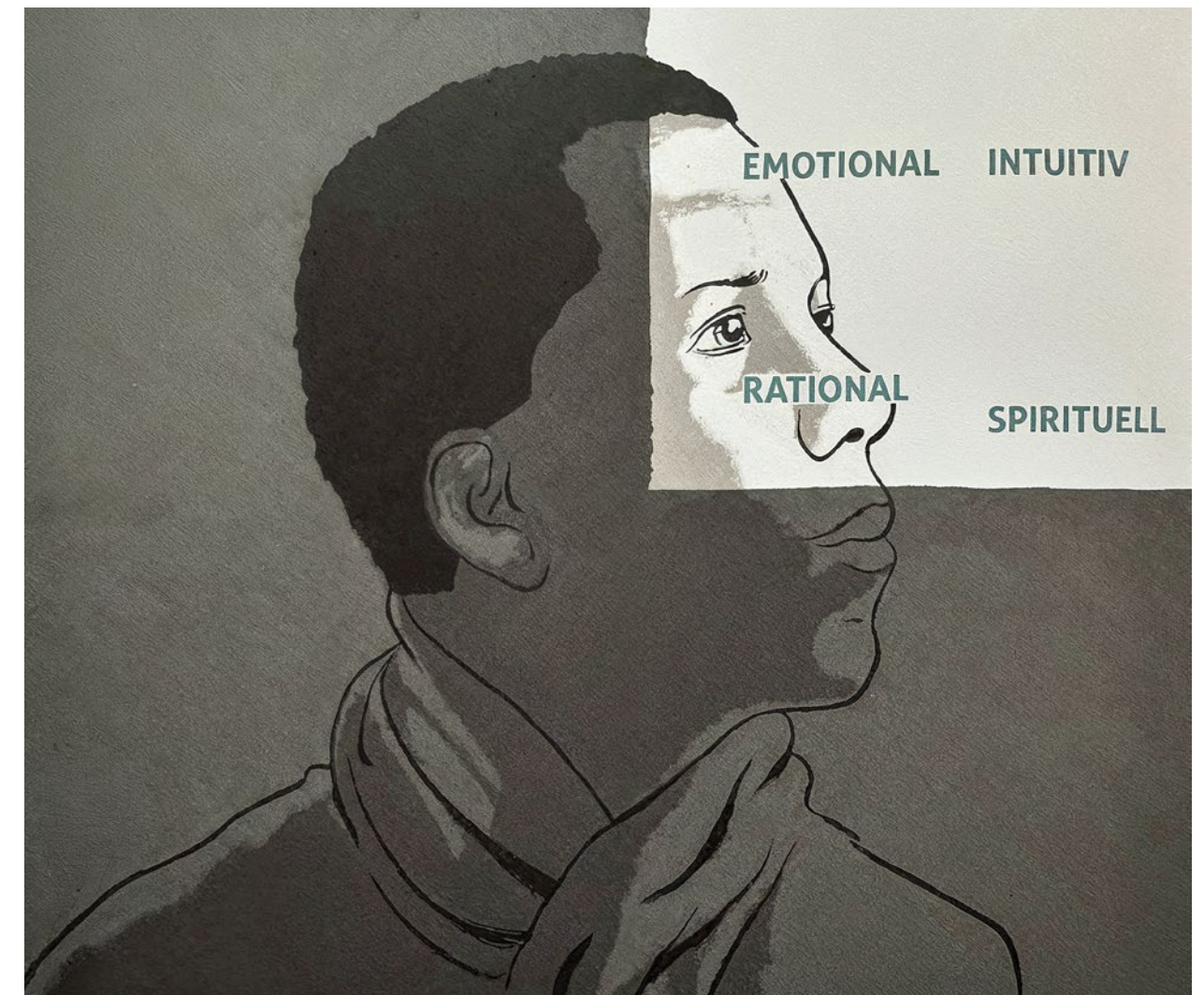


Abbildung 5 | Die rationale Maske in Organisationen nach Laloux (2017:80).

Unter dem Bildtitel «Es gibt noch mehr, das wir verstecken können» schreibt Laloux zur Abbildung: «Betrachten wir ein weiteres Beispiel. Wir haben alle eine emotionale, rationale, intuitive und spirituelle Seite. An den meisten Arbeitsplätzen ist das Rationale sehr willkommen – lasst uns die Argumente und Daten auf den Tisch legen! Emotionen? Naja, nun lasst uns bei der Arbeit mal nicht emotional werden!



Die intuitive Seite? Mit Fakten und Zahlen kommst du weiter. Und die spirituelle Seite? Nein, lässt bitte bei der Arbeit die Spiritualität ausser vor.»

Auch Nicholas Janni fordert in seinem Buch «Leader als Healer» (→ Kapitel 2) Führungspersonen auf, in ihr Führungsverständnis zuvor verdrängte Dimensionen des Menschseins – insbesondere Gefühle, achtsame Körperwahrnehmung und Intuition – zu integrieren.

Im Zusammenhang mit Presencing möchte ich zwei Aspekte vertiefen, die eng miteinander verflochten sind: Die Persönliche Entwicklung und die Erweiterung unserer Wahrnehmungsfähigkeit. Sobald wir uns für unsere Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit öffnen, sogar bewusst versuchen, sie zu erhöhen, öffnen wir auch die Tür für das Bewusstwerden von alten Verletzungen, hinderlichen Muster und Glaubenssätzen, prägenden Lebensthemen und Ängsten. Das Anschliessen an das intuitive Wissen und an die Zukunftsströme fordert uns heraus. Es setzt die persönliche Bereitschaft voraus, an sich zu arbeiten. Das persönliche Wachsen hat nicht auf Vorrat zu erfolgen. Es passiert, wenn beim Erspüren der Zukunft oder in der Führungsarbeit alte Gefühle, Muster oder Ängste auftauchen oder wir uns in energieraubenden Konflikten verfangen. Diese Momente fordern uns auf, zu lernen und uns zu heilen.

Gerade in der Fachliteratur und in spirituellen Büchern wird diese «Kehrseite» der Medaille oft beschönigt dargestellt. Es wird uns versprochen, dass wir mit wenigen tiefgreifenden Interventionen – zwei oder drei Familienaufstellungen oder eine kurze Körper- oder Traumatherapie – oder einfachen Techniken unsere Lebensthemen schnell gelöst respektive unseren Rucksack aufgeräumt haben. In meinem Umfeld von Führungspersonen, Beratenden, Therapeutinnen und Therapeuten sowie spirituellen Lehrpersonen beobachte ich, dass viele Menschen in einem lebenslangen Prozess immer wieder neu herausgefordert werden, an sich und ihrer Heilung und Entwicklung zu arbeiten. Es ist aus meiner Beobachtung ein Prozess, der zwar zu Beginn

innerlich rasch zu mehr Stabilität und Ruhe beiträgt, sich aber individuell und überraschend immer weiter fortsetzt. Das Reifen zur authentischen Persönlichkeit verstehe ich als einen lebenslangen, äusseren und inneren Entwicklungsprozess. Visionen fordern das Beste von uns, sie möchten in bestmöglicher Form umgesetzt werden!

Mit dem persönlichen Reifen entwickeln sich gleichzeitig auch unser Bewusstsein und unsere Wahrnehmungsfähigkeit weiter. Wenn wir gut geerdet und in unserer Kraft sind, wird sich unsere Verbindung mit der schöpferischen Quelle oder der universellen Intelligenz verfeinern und intensivieren. Unsere Wahrnehmung öffnet und erweitert sich. Wir bekommen viele wertvolle Einsichten und Impulse. In einzelnen spirituellen Schulen wird dieser Prozess mit dem Erreichen höherer Wahrnehmungs- oder Bewusstseinslevel verglichen. So ermutigend das klingt, bin ich persönlich der Überzeugung, dass es sich auch hier meistens um einen langjährigen, kontinuierlichen Prozess handelt.

In der Einzelberatung und auch in Gruppen mit Stellvertretungspersonen lasse ich häufig Managementpersonen ihre Visionen aufstellen. Dabei ist es interessant zu beobachten, dass sich in einigen Fällen das Zukunftswissen in voller Kraft entfaltet, sich unternehmerische und berufliche Visionen deutlich formen und zeigen. Zukunftsfelder sind allerdings auch in der Aufstellungsarbeit nicht einfach abrufbar. So kann es beispielsweise passieren, dass im Anfangsbild der Aufstellung der Stellvertreter des Klienten die Vision oder die neue Tätigkeit nicht wirklich sehen kann. Es entsteht keine wirkliche Verbindung und Energie. Im Lösungsprozess gilt es dann zunächst, persönliche Blockaden zu erkennen und zu heilen. Das Wahrnehmen und das Umsetzen von Visionen erfordern persönliche Entwicklung.

Folgt man diesen Erkenntnissen, so ist abschliessend festzuhalten, dass in Weiterbildungs- und Management-Development-Programmen zukünftig der persönlichen Entwicklung von Teilnehmenden und ihrer individuellen wie kollektiven Wahrnehmungsfähigkeit deutlich mehr Raum zu geben ist. Zwischen 2018 und 2023 durfte ich mit zwei in-

ternen Senior Beratenden die Managemententwicklung der SBB neu konzipieren und moderieren. Das Programm, das den Fokus auf systemisches Denken, persönliche Entwicklung und unternehmerisches Handeln legte, stiess bei den Teilnehmenden auf eine sehr hohe Resonanz und Dankbarkeit. Diese Erfahrung hat mich darin bestärkt, auch hier neue Wege zu gehen.

## REFLEXION

Mit der Theorie U verlassen wir den rationalen Boden der Organisations- und Führungstheorien. Während die erste Ebene, das Öffnen des Denkens, und die zweite Ebene, das Öffnen des Herzens, auf hohe Akzeptanz stossen und viele wertvolle Prinzipien des systemischen Denkens und Handelns aufgreifen, wird die dritte Ebene, das Öffnen des Willens, gerade in wissenschaftlichen Kreisen teilweise sehr kritisch betrachtet.

In systemischen Kreisen, die sich auf die Grundlage des Konstruktivismus berufen, werden die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung von Menschen und menschlichen Systemen äusserst hoch gewichtet. Zu Recht wird betont, dass wir in Organisationen eine grosse Gestaltungsfreiheit haben und soziale Systeme sich in einer unglaublichen Vielfalt zeigen. Dem widerspricht die Annahme, dass die Welt sich aufgrund einer schöpferischen Quelle respektive einer universellen Intelligenz fortlaufend weiterentwickelt, ja in gewisser Weise «geführt» wird, und Menschen die Fähigkeit haben, die kommenden, zukünftigen Entwicklungen zu erspüren und umzusetzen. Wie die Naturwissenschaften grenzen sich systemisch-konstruktivistische Kreise von solchen Vorstellungen radikal ab. Gerade aus wissenschaftlicher Sicht ist es heute sehr heikel, sich mit bewusstseinsbasierten Theorien und Methoden zu exponieren.

Trotz aller Einwände überzeugt die Theorie U durch ihre inhaltliche Substanz und besondere Tiefe. Die einzelnen Phasen und Ebenen des U-Prozesses bilden ein wertvolles Modell für Menschen und Orga-

nisationen, die entsprechende Erfahrungen gemacht und daraus erfolgreich neue Erkenntnisse umgesetzt haben. Sie sind sich bewusst, dass Kreativität, «bahnbrechende» Innovation und Visionen aus einer tiefen Dimension gespeist werden. Scharmer, in der Zwischenzeit auch viele weitere Autorinnen und Autoren, bieten uns dazu viele Konzepte zu Visions- und Transformationsprozessen, aber auch zu einzelnen Methoden an. Alle basieren auf einem ganzheitlichen Menschenverständnis. Für systemische Kreise, die sich neben dem Konstruktivismus auch auf die Phänomenologie als Erkenntnistheorie beziehen, bietet die Theorie U einen äusserst interessanten Bezugsrahmen.

In der Praxis zeigt sich, dass sich der U-Prozess für das Nachvollziehen und Interpretieren der Erfahrungen der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer äusserst hilfreich ist. Ich finde es erstaunlich, wie robust der Prozess als Ganzes sich aus Sicht der vier Pionierinnen und Pionieren im intuitiven Management erweist. Dies spricht für die Qualität des theoretischen Modells.

Bei der Anwendung durch die Unternehmerinnen und Unternehmer zeigt der U-Prozess immer wieder ein «wilderer», emotionaleres und mehr Mut erforderndes Gesicht, als er hier die analytische Darstellung vermuten lässt. Besonders spannend finde ich die vielen ergänzenden Gedanken und präzisierenden Beobachtungen.





# **DANK LITERATUR- VERZEICHNIS ÜBER MICH**

## **DANK**

Das Schreiben eines Buches ist über weite Strecken ein sehr persönlicher Prozess. Oft habe ich mich dafür ins Goms, in die Walliser Alpen, zurückgezogen. Entstanden ist dieses Buch jedoch nicht im Alleingang. Ein grosses und vielseitiges Team hat mit seinen Anregungen, seinem Fachwissen und seiner Unterstützung wesentlich zu seiner Qualität beigetragen.

An erster Stelle möchte ich den interviewten Personen danken. Im Jahr 2024 habe ich drei Pilotinterviews mit Freundinnen und Freunden aus der Beratung geführt, im Frühling 2025 die vier Interviews mit den Unternehmerinnen und Unternehmern. Mit ihrer grossen Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen offen zu teilen, haben sie mir und den Leserinnen und Lesern den Weg gewiesen.

Prof. Dr. Michael Zirkler, Organisationsentwickler und Leiter des Instituts für Mensch, Gesellschaft & Technologien an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, hat viel zur Professionalität beim Führen der qualitativen Forschungsinterviews beigetragen. Dr. Andrea Berreth, systemische Beraterin und Strukturaufstellerin aus Berlin, hat die halbfertigen Texte als Erste gelesen. Ihre wertvollen Impulse zu Inhalt und Struktur haben entscheidend dazu beigetragen, den Theoriekapiteln ihre stimmige Form zu geben.

Die Buchtexte hat Doris Gräve, Trainerin und Managementberaterin aus Basel, nicht nur sorgfältig lektoriert, sondern mir auch die Türe zur grafischen Gestaltung der Buchtexte geöffnet. Diese hat Noëmi Bachmann, Grafikdesign in Basel, mit viel Freude übernommen. Ihre kreativen Ideen und ihr grosses Engagement waren ein Geschenk. Mit Caroline Berger, Basel, habe ich für das Buch die passende Marketingexpertin gefunden.

Dr. Christoph Röckelein, Managementberater und Leiter des Freiburger Institut für Persönlichkeitsdidaktik in Freiburg im Breisgau, war für mich das Vorbild beim Produzieren der Podcasts. Den ersten Podcast zum Buch haben wir gemeinsam aufgenommen. Technische Unter-

stützung habe ich von Nora Niederer, Projektleiterin bei open interactive in Basel und Heiko Karner, Karner Kommunikation in Ehingen/Donaue, bekommen.

Wichtige Wegbegleiter im Leben wie auch während dieses Buchprojekts waren für mich enge Freunde: Elke Forster, Systemaufstellerin aus Mainz, Nick Blaser, Autor und Psychotherapeut aus Basel, Rudolf Karlen, Prozessberater aus Bern, sowie Urs und Erika Raisigl aus Dornach.

Der grösste Dank gehört Gaby Zbinden, meiner Frau. Auch wenn wir nach dem letzten Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) mehr oder weniger vereinbart haben, dass ich kein weiteres Fachbuch mehr schreiben werde, hat sie mich von Anfang an voll unterstützt. Sie war immer meine wichtigste und wertvollste Gesprächs- und Austauschpartnerin.

Zum Schluss wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, dass Sie Ihrer Intuition folgen und Ihre Ideen und Visionen für unsere gesellschaftliche Entwicklung wirksam werden lassen.

## LITERATURVERZEICHNIS

Brené Brown (2023):

**Führung wagen. Mutig Arbeiten. Überzeugend Kommunizieren. Mit ganzem Herzen dabei sein.**

München: Redline Verlag.

Bruch, Heike / Vogel, Bernd (2005):

**Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen.**

Wiesbaden: Gabler.

Bruch, Heike / Schuler, Anna / Barton, Leon (2022):

**Inspirierend-multimodale Führung. Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration.**

Zeitschrift Führung und Organisation 6/2022: 378-386.

Bruch, Heike / Barton, Leon (2023):

**Leadership im Umbruch. Fünf Trends einer modernen Führung.**

Zeitschrift Führung und Organisation 2/2023.

Janni, Nicholas (2022):

**Leader as healer. A new paradigm for 21st-century leadership.**

London: LID Publishing.

Jaworski, Josef (2012):

**Source. The Inner Path of Knowledge Creation.**

New York: Random House.

Laloux, Frederic (2015):

**Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.**

München: Franz Vahlen.

Laloux, Frederic (2017):

**Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.**

München: Franz Vahlen.

Müller-Christ, Georg / Pijetlovic, Denis (2018):  
**Komplexe Systeme lesen. Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis.**  
 Wiesbaden: Springer Gabler.

Musmann, Carin / Zbinden, Reto (2003):  
**Lösungsorientiert Führen und Beraten.**  
 Zürich: Kaufmännischer Verband Zürich.

Scharmer, C. Otto (2009):  
**Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.**  
 Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Scharmer, C. Otto (2016):  
**Führungsvordenker Otto Scharmer im Interview. Verlässlich ist nur das eigene Selbst.**  
 managerSeminare, Heft 225, Dezember 2016.

Scharmer, C. Otto (2019):  
**Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen.**  
 Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Scharmer, C. Otto / Pomeroy Eva (2024):  
**Fourth Person: The Knowing of the Field.**  
 Journal of Awareness-Based Systems Change.  
 Volume 4, Issue 1, pp. 19 – 48.

Scharmer, C. Otto / Käufer Katrin (2026):  
**Presencing. Sieben Praktiken für die Transformation des Selbst, von Unternehmen und Gesellschaft.**  
 Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Senge, Peter / Scharmer, C. Otto / Jaworski, Joseph, Flowers, Betty Sue (2004):  
**Presence. Human Purpose and the Field of the Future.**  
 SoL, the Society for organizational learning and currencybooks.

Witzel, Andreas / Reiter, Herwig (2022):  
**Das problemzentrierte Interview – eine praxisorientierte Einführung.**  
 Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Zbinden, Reto (2012):  
**Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern.**  
 Wiesbaden: Springer Gabler.





## ÜBER MICH

Ich bin über 60 Jahre alt und habe zu Beginn einen recht rationalen Lebensweg eingeschlagen. Ich habe an der Universität Basel Wirtschaftswissenschaften studiert und später als Assistent am Institut für Organisation, Führung und Personal meine Dissertation zum Thema Changemanagement geschrieben. Von Anfang an hatte ich den Mut, sowohl im Sport als auch im Beruf meiner Begeisterung und Leidenschaft zu folgen. So befasste ich mich bereits als Assistent sehr viel mit Themen zur Führungs- und Teamentwicklung und konnte dieses Wissen später über viele Jahre als Personalleiter und Organisationsentwickler für die Versicherungsgruppe Sympany und als Leiter Management Development bei der Nationale Suisse, einem internationalen Versicherungskonzern, einbringen.

Parallel zu meinen Führungsfunktionen begann ich, in einem Teilzeitpensum selbstständig zu beraten. Dadurch eröffnete sich mir der Raum, mich intensiver mit systemischen Management- und Beratungsansätzen sowie mit Systemaufstellungen auseinanderzusetzen. Über die Aufstellungsarbeit bin ich noch tiefer in die Welt der Phänomene und des impliziten Wissens eingetaucht. Verwundert und faszi-

niert habe ich realisiert, wie Intuition, un(ter)bewusstes Wissen und eine vielleicht spirituelle Kraft uns Menschen wie auch Organisationen in der Entwicklung voranbringen können.

Im Laufe der Zeit bin ich immer stärker meinen persönlichen Visionen gefolgt. Früh veröffentlichte ich das Buch «Lösungsorientiert Führen und Beraten», das damals als pionierhaft galt. Später habe ich über sechs Jahre am Buch «Führen aus eigener Kraft» geschrieben und mich 2009 vollständig selbstständig gemacht. Auf einem neuntägigen Vision Walk in Korsika erhielt ich 2023 den Impuls, das vorliegende Fachbuch «Intuitives Management. Der Weg in die Zukunft» zu schreiben. Dabei wurde für mich deutlich: Die Zeit ist reif dafür. Das Pionierhafte – sowohl in den Methoden als auch in der Wahl der Forschungsthemen – ist ein wesentlicher Teil meines Wirkens.

In meiner Beratungstätigkeit entstand früh der Anspruch, meine vielseitigen Kompetenzen für die Entwicklung von Menschen und Organisationen sinnvoll zu verbinden und einzusetzen. Ich verstehe Menschen und Organisationen in ihrer Ganzheit und beziehe – im Rahmen der jeweiligen Organisationskulturen und Mandate – emotionale Aspekte sowie spürbare Dynamiken und Energien mit ein.

So gradlinig mein beruflicher Lebensweg im Rückblick erscheinen mag, so sehr war ich auch gefordert, mich mit Themen aus meiner Herkunftsfamilie auseinanderzusetzen. Das Leben hat mich herausgefordert und mich letztlich auf sehr bereichernde Weise zu mehr Authentizität, Herzlichkeit und zu meiner Berufung geführt. Das grosse Glück stand auf meiner Seite, als ich meine Frau Gaby kennenlernte. Wir leben in der Nähe von Basel, sind verheiratet und haben vier erwachsene Kinder. Besonders gern bin ich in der Natur unterwegs – mit unseren beiden Border Collies oder im Goms, das für uns zur zweiten Heimat geworden ist. Meiner langjährigen Leidenschaft als Orientierungsläufer bin ich treu geblieben und nehme weiterhin regelmässig an Wettkämpfen teil.

