



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 10.9.2026

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 5

INTUITIVES MANAGEMENT

Persönliche Einblicke eines Hoteliers

→ Seite 66

Kapitel 10

DANK

LITERATURVERZEICHNIS

ÜBER MICH

→ Seite 100

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

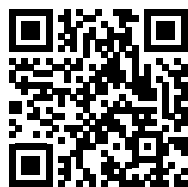
Mit diesem Buch möchte ich Führungspersonen und Beratende ermutigen, sich auf den Zukunftsweg des intuitiven Managements zu begeben. Anhand der Theorie und der konkreten Fallbeispiele möchte ich sie befähigen und inspirieren, ihr intuitives Wissen im Führungs- und Managementalltag bewusst einzusetzen.

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

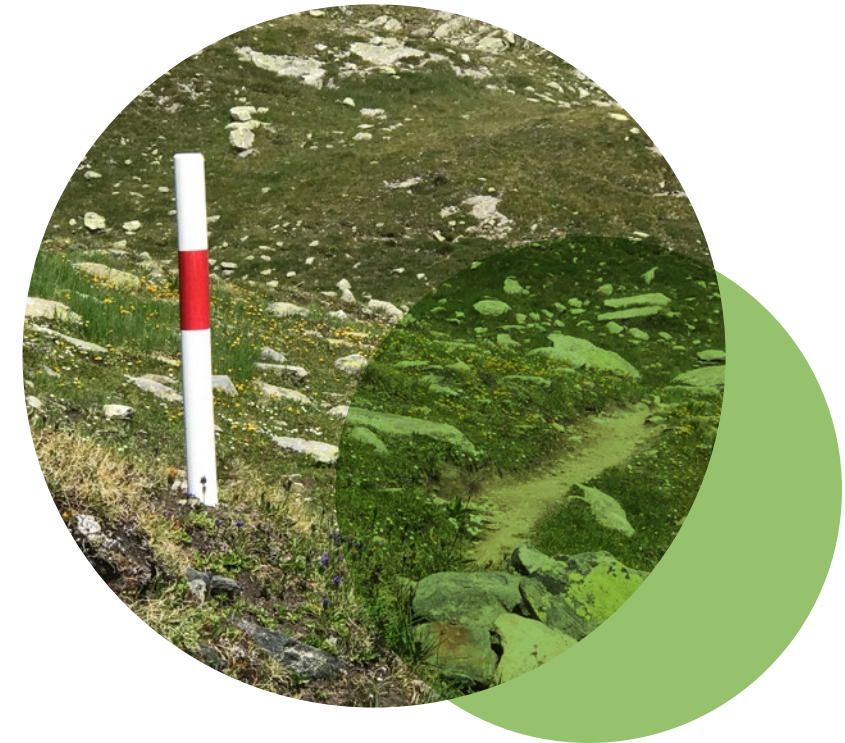
Über mich

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*).»

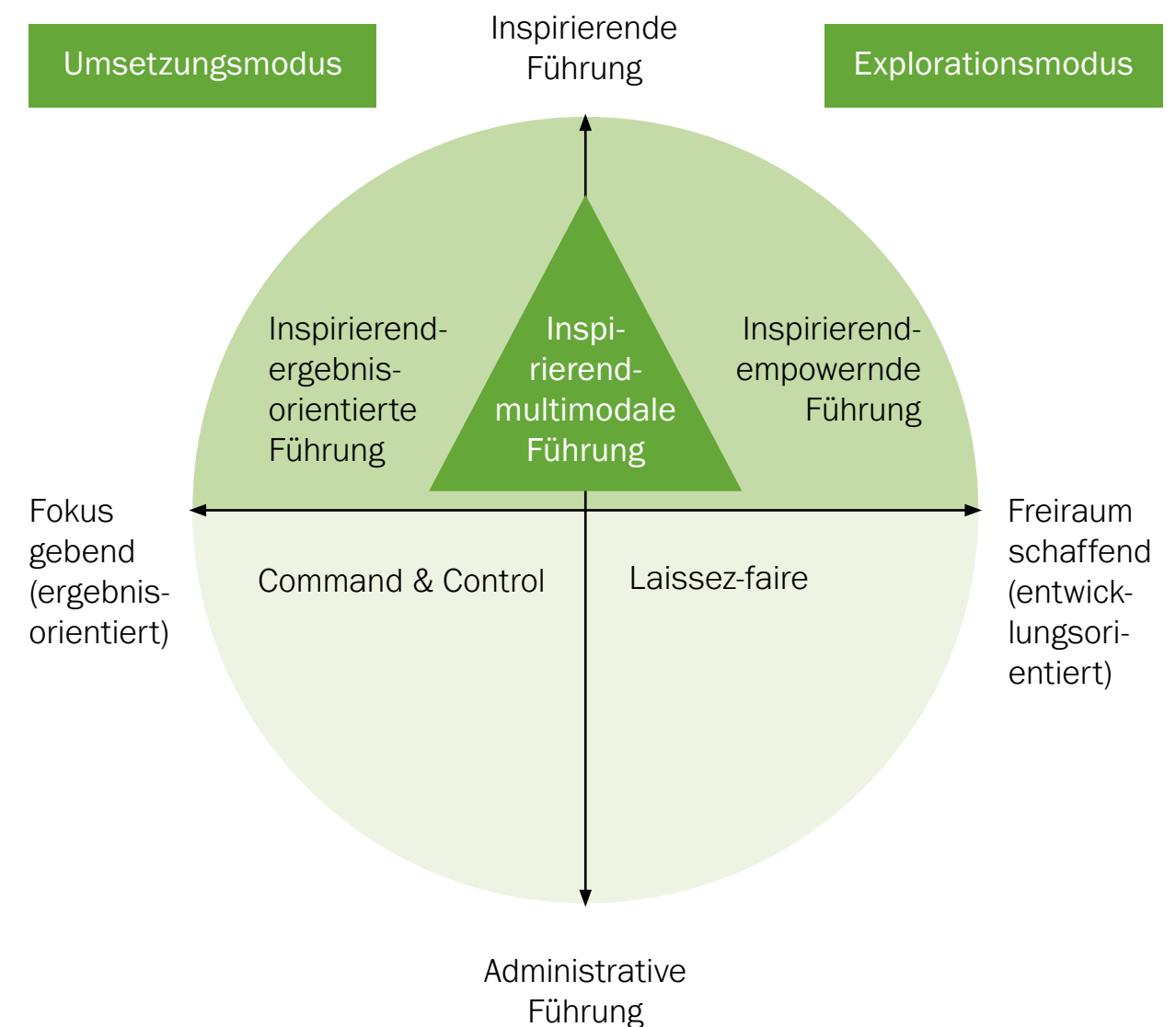


Abbildung 1 | Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung (Bruch et al. 2022)

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

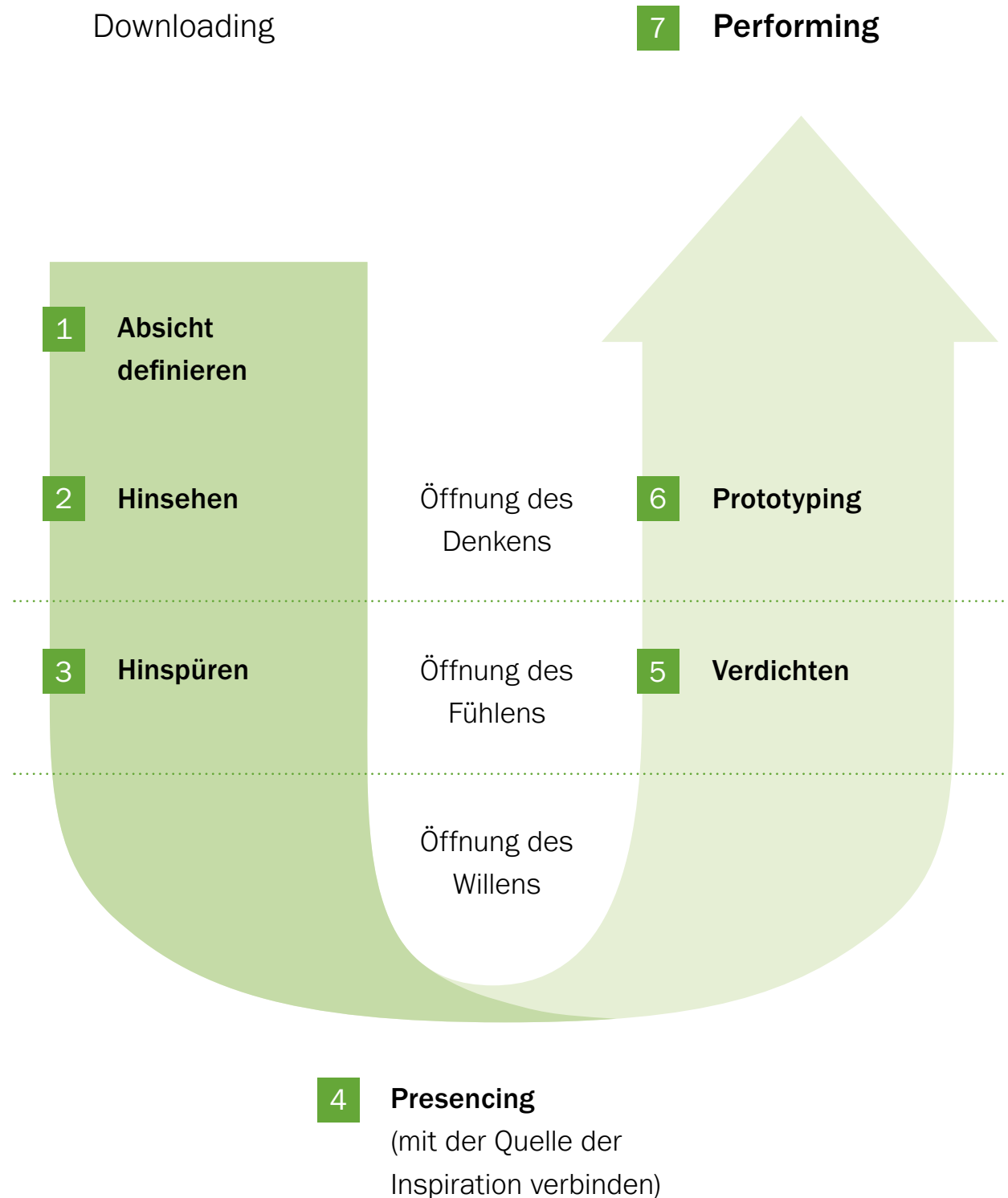


Abbildung 3 | Der U-Prozess (in Anlehnung an Scharmer 2009:242)

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

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.

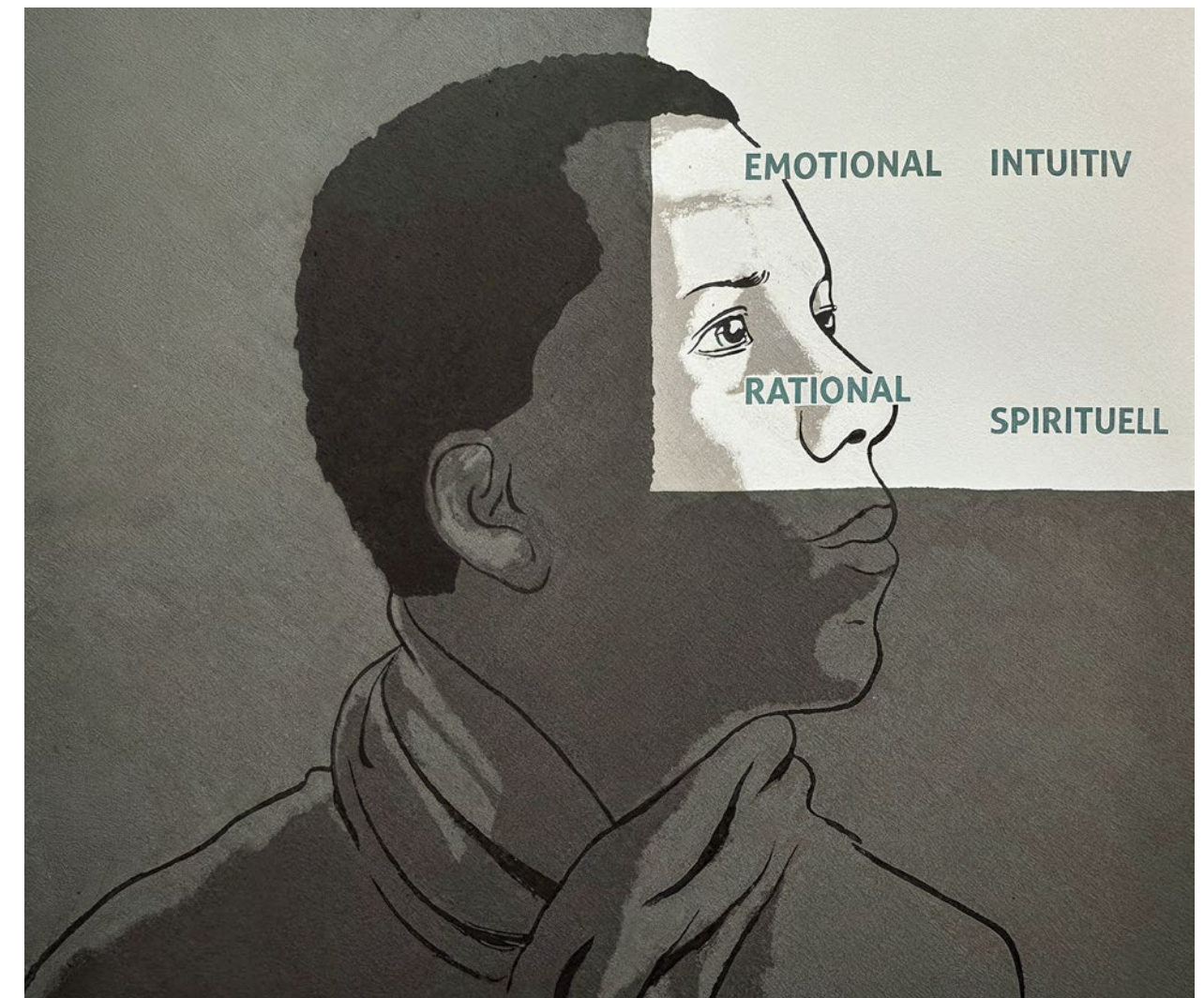


Abbildung 5 | Die rationale Maske in Organisationen nach Laloux (2017:80).

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.



INTUITIVES MANAGEMENT

Persönliche Einblicke eines Hoteliers

DIE INTERVIEWS

DIE UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER

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

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

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

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

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

DAS VORGEHEN UND DIE METHODIK

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

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

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

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

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

DAS INTERVIEW MIT FRANZ-XAVER LEONHARDT

ZUR PERSON

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

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

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

DEFINITION VON INTUITION

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

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

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

DAS LEBENSPRÄGENDE ZUKUNFTSBILD

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

ber, was er später einmal werden möchte.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

VISIONSPROZESSE SETZEN SICH INTUITIV FORTLAUFEND FORT

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

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

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

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

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

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

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

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

DIE KRAFT DER INTUITION UND IHR TABU IN DEN HEUTIGEN MANAGEMENTWELTEN

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

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

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

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

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

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

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

DER WEG DER UMSETZUNG – EIN LANGER PROZESS

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

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

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

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

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

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

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

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

DIE ENTWICKLUNG DER INTUITION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INTUITION ALS PROZESS

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

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

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

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

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

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

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

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

DIE BEDEUTUNG DES RICHTIGEN ZEITPUNKTS BEI DER UMSETZUNG VON VISIONSPROZESSEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«FLASHES» IM MANAGEMENTALLTAG UND DAS ENTWICKELN VON PERSÖNLICHKEITEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIE POLITIK ALS NOCH GRÖßERES WIRKUNGSFELD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIE QUELLE DER ZUKUNFTSIDEEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIE INTUITION ALS TABU IN ORGANISATIONEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DER SINN VON ZWEIFELN UND KRISEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Interview mit
Franz-Xaver Leonhardt

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/Donau, 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.

Mussmann, 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.

