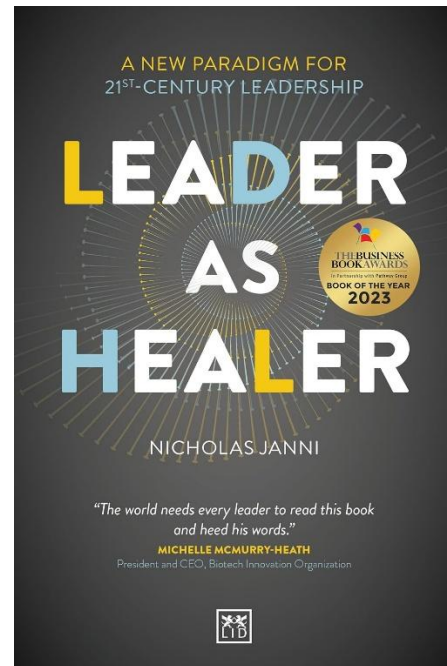


Leader as Healer - ein Führungsverständnis der Zukunft

Einleitung

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 Prozesse in der Welt zunächst etwas abgehoben vorkommt:



Die vier Unternehmerinnen und Unternehmer, die ich interviewt habe, leben es bereits seit Langem. Sie zeigen eindrucklich, wie persönliche Entwicklung und die bewusste Nutzung intuitiver Fähigkeiten zu unternehmerischem Erfolg führen. Hinzu kommt, dass Janni mit «Leader as Healer» auch international Aufmerksamkeit und Anerkennung erfahren hat. Sein Buch wurde 2023 in England zum «Business Book of the Year» gekürt. Ein Blick in das von ihm skizzierte, zukünftige Führungsverständnis lohnt sich daher in besonderer Weise.

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. Auf diese Weise gewinnt Führung neue Qualitäten und schafft die Grundlage für Höchstleistungen. In diesem Sinne ist der Titel «Leader as Healer» im Deutschen 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 Führung einbringen können.

Janni stellt zu Beginn fest, dass er in seiner Tätigkeit als Berater und Management-trainer 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, unser Verständnis von Führung zu erweitern. Nebst 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, wie es angesichts der bisherigen Ausführungen vermutet werden könnte. Stattdessen fordert er von Führungspersonen die Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung. Dabei unterscheidet er insbesondere drei Entwicklungsdimensionen:

- **Emotionale Entwicklung:** Sie umfasst insbesondere das Aufarbeiten und Heilen persönlicher Verletzungen.
- **Achtsame Körperwahrnehmung:** Sie stärkt die Präsenz durch die bewusste Verbindung von Körper und Geist.
- **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.

Selbst erfolgreiche Führungspersonen, die von Janni beraten wurden, trugen oft ein nicht beachtetes Paket emotionaler Verletzungen und Ängste mit sich. Die meisten davon haben ihre Ursachen in Kindheit oder Jugend und führten zu unterschiedlichsten Überlebensmechanismen, die ihr Managementhandeln einschränken. Schmerzhaft Gefühle lassen sich nicht ohne Folgen verdrängen oder einschließen. Unterdrückte oder eingefrorene Energie kann zu unangenehmen Symptomen führen und verringert unsere Lebendigkeit, Präsenz, unsere Fähigkeit, in Beziehung zu sein, sowie unser Handeln. 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. «Leader as Healer» haben gelernt, mit ihrer inneren, emotionalen Landschaft bewusst zu arbeiten. Dadurch sind sie in der Lage, in freudvollen wie auch in herausfordernden Führungssituationen den Raum für die Emotionen anderer Menschen bedingungslos zu halten – ohne Drama, in angemessener Form. Sie bleiben emotional offen, egal, was passiert. In Verbindung mit anderen können sie so besser nachvollziehen, wie sich ihre 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 so-

wohl im Positiven als auch im Negativen von vorhergehenden Generationen teilweise geprägt.

Auch wenn Janni auf diese komplexen Zusammenhänge bewusst 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, sodass 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 nebst 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 kann das vom Tanzen, Yoga, QiGong bis zum Krafttraining, Radfahren oder Wandern sein.

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:

- Worin besteht meine Aufgabe oder mein Beitrag – für das Unternehmen und die Gesellschaft?
- 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 Bewusstseinsebenen 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 Zeitwende. Die insgesamt recht innovativen Ideen zu einem ganzheitlichen Führungs- und Managementverständnis finden bereits so viel Resonanz und Anerkennung, dass «Leader as Healer» in England zum «Business Book of the Year» gekürt wurde. Breite Kreise in unserer Gesellschaft erkennen die Notwendigkeit und den Sinn einer neuen Ausrichtung von Führung. Wer sich zu diesem Thema vertiefen möchte, dem kann ich das Buch «Leader as Healer» zum Lesen wärmsten empfehlen.

Münchenstein, 7. Januar 2026

Dr. Reto Zbinden