

IM LEBEN LERNEN IM LERNEN LEBEN



OTTOHERZ Im Buchenwalde 2 33617 Bielefeld

Otto Herz
Im Buchenwalde 2
33617 Bielefeld

Telefon 0172.65 234 67

www.otto-herz.de
otto.herz@gmx.de

**„Die Aufgabe von FÜHRUNG ist es,
das GELINGEN zu organisieren,
nicht das Misslingen zu dokumentieren!“**

Im Folgenden beziehe ich mich - manchmal wörtlich zitierend, auch wenn die An- und Ausführungszeichen nicht immer konsequent notiert sind, manchmal Sätze leicht abändernd, dem Sprachduktus hier anpassend, manchmal auch Sätze etwas ergänzend, manches durch mich hervorhebend - auf

Claus Eurich: Führungskunst. □

Ethik. Kommunikation. Motivation. Vision. Integrale Vernunft □

Verlag Via Nova, Alte Landstraße 12, 36100 Petersberg □

info@verlag-vianova.de * www.verlag-vianowa.de * 1. Auflage 2015 □

Zusammenfassende Schlüsselaussagen:

- * **Erfolgreiches Führen beginnt mit der Fähigkeit zur Selbst-Führung.**
- * **Führen ist ein anspruchsvoller Dienst für die Organisation, die Mitarbeiter und die Gesellschaft/Kultur insgesamt.**
- * **Neben dem rationalen Denken sind auch Gefühle, Intuition, Weisheit und eine Kultur der BeSINNung für Führung essentiell.**
- * **Die WERTE einer Führungskraft zeigen sich in ihrer Weise der Kommunikation.**
- * **Ab und zu zu scheitern ist wohl unvermeidbar ... Aber: Der Umgang mit Scheitern lässt sich lernen ...**
- Und: die Erfahrungen von Ohnmacht und Scheitern lassen sich integrieren, ohne die – unabdingbare - VISIONS-Fähigkeit zu verlieren.** S. 89/90

Will ich als Führungskraft das GELINGEN organisieren, dann tue ich gut daran,
Motivations-Blocker - ganz generell und immer wieder - aus dem Wege zu räumen ...
Motivations-Blocker lassen sich finden, setzen sich oft fest,
wirken sich dann negativ aus im Blick auf gesetzte, auf gewünschte, auf angestrebte ZIELE

- * im System von Unternehmen, im System von Organisationen
- * bei und in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- * bei und in den Führungskräften ...

**Motivations-Blocker im System von Unternehmen,
im System von Organisationen sind oft:**

- * es fehlt eine VISION für das Unternehmen,
es fehlt eine VISION für die Organisation;
- * was die *besondere* IDENTITÄT des jeweiligen Unternehmens, der jeweiligen Organisation ausmacht, ist nur schwach ausgebildet, ist kaum ausgeprägt, ist nicht wirklich bewusst;
- * es besteht *keine innige Verbindung* zwischen der eigenen Arbeit der Tätigen in allen Bereichen und dem *betrieblichen Gesamtprozess*; die Arbeit der Einzelnen und von

- betrieblichen Teilgruppen und dem betrieblichen Gesamtprozess sind *entfremdet*;
- * es fehlt die *innerbetriebliche Transparenz*, wie die zentralen Abläufe und die einst gefällten und immer wieder zu fallenden Entscheidungen zusammenhängen, wie sie - von wem - begründet und wie sie jeweils ausgeführt werden;
 - * es gibt keine oder kaum *durchgängig offene Kommunikationsstrukturen*;
 - * der WERT der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters für das Gesamt-Unternehmen, für die Gesamt-Organisation wird nicht herausgestellt, wird nicht für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glaubwürdig erfahren; es fehlt generell und es fehlt speziell an WERT-SCHÄTZUNG;
 - * die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben - objektiv und vor allem auch aus ihrer jeweiligen eigenen Sicht - zu geringe SELBST-BESTIMMUNGS-MÖGLICHKEITEN und zu geringe HANDLUNGS- und ENTSCHEIDUNGS-Spiel-Räume;
 - * es fehlt eine Kultur der ANERKENNUNG, eine Kultur positiver KRITIK;
 - * die ARBEITSPLÄTZE sind *unsicher*;
 - * die ENTLOHNUNG ist - im Vergleich mit vergleichbar anderen und vor allem auch aus der je eigenen Sicht – *unangemessen*;
 - * in *familiären Fragen* fehlt es an *Aufmerksamkeit*, vor allem an konkreter *Unterstützung* ...

Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können folgende Motivations-Blocker - in Eigen- und in Fremdsicht – hinzukommen:

- * arbeitsbedingte *gesundheitliche Beeinträchtigungen* und/oder körperlicher, auch emotional-sozialer *Stress*;
- * es fehlt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Bereitschaft, sich weiter - und WEITER! - zu bilden;
- * es fehlt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Bereitschaft, sich *flexibel* zu verhalten, sich auf *neue Bedingungen einzustellen*, wenn sich - aus welchen Gründen auch immer - die Gesamtlage oder Teilsituationen verändert haben;
- * viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zeichnen sich durch *Selbst-Gerechtigkeit* und durch *Selbst-Gefälligkeit* aus;
- * EGO-Zentrismus ist ausgeprägt;
- * viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich ganz generell und immer wieder als *Opfer* an und gefallen sich womöglich auch noch in dieser Rolle, sie kultivieren ihre *Opfer-Rolle*;
- * es fehlt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einem inneren WERTE-Horizont, auf den auch wirklich Verlass ist;
- * es fehlt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an INTEGRITÄT und LOYALITÄT;
- * eine *offene, faire, auf Verstehen ausgerichtete* und *sich um Verständigung bemühende* KOMMUNIKATION wird nicht gepflegt;
- * *schrofne Kommunikationsweisen* wechseln sich ab und ergänzen sich zugleich mit *kriecherischer Unterwürfigkeit* ...

Führungskräfte wirken ihrerseits als Motivations-Blocker in der Unternehmens-Kultur,

- * wenn ihnen eine *ganzheitliche Vision* des Unternehmens und ein darauf bezogenes *integrales Denken* fehlt, wenn sie diese ganzheitliche Vision jedenfalls nicht selbst verkörpern, nicht vermitteln, nicht spüren lassen können;
- * wenn sie über keinen *inneren Werthorizont* verfügen, wenn sie sich von diesem nicht selbst leiten lassen, wenn sie ihn nicht in die Breite und in die Tiefe kommunizieren können;
- * wenn sie nur *ertrags-*, nicht aber auch wesentlich *menschenorientiert* handeln;
- * wenn sie sich als *beratungs-* und *innovationsresistent* verhalten;

- * wenn sie die Organisation als feststehende, als starre, manchmal auch als eine sture Struktur ansehen und sie als eine solche verteidigen: und nicht als einen *offenen Prozess*, sich also einer OE, einer Organisations-Entwicklung eher in den Weg stellen, als sie voranzutreiben; wenn sie nicht der Motor dafür sind, die Organisation zu gestalten und weiter - und WEITER - zu entwickeln;
- * wenn sie *klassisch hierarchisch* denken und sich dadurch eher an Funktions- statt an *Kompetenzhierarchien* orientieren;
- * wenn sie auch ihrerseits die innere Bereitschaft zur *kontinuierlichen Weiterbildung*, zu *neuem Lernen* und zum *Lernen von Neuem* vermissen lassen;
- * wenn sie *selbst-gerecht, selbst-gefällig, selbst-herrlich* auftreten und sich als *emotional* und *sozial* als *unausgeglichen* aufspielen;
- * wenn sie über die Fähigkeit zu *empathischer* und zugleich zu *zielführender Kommunikation* nicht verfügen, sie jedenfalls nicht - vor allem auch in den Alltags - pflegen;
- * wenn sie keine *Kultur des Abschaltens* vorleben, wenn sie nicht erkennen lassen, dass auch *Muse zum Leben*, zu *ihrem* Leben gehört; denn aus der Muse erwächst in der Regel immer wieder die notwendige und entscheidende *Gestaltungskraft*.

Siehe a. a. O. insbesondere die Seiten 27 – 29

„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“

Albert Schweitzer Das Motto vorweg

„Führung ist kein Anspruch auf Dauer, sondern ein Charisma auf Zeit.“

Aus einer einmal erlangten Führungsposition

kann kein Anspruch auf deren Perpetuierung abgeleitet werden!“ S.

9

„Gefordert ist heute eine *Integrale Führung*, die sich den Entwicklungspotentialen der Mitarbeiter zuwendet und die dabei der eigenen Persönlichkeitsentwicklung eine herausragende Bedeutung zuweist.“

***Integrale Führung* bedeutet, die eigene Organisation in einer sich rapide wandelnden globalisierten Umwelt als einen offenen Prozess zu sehen und anzuerkennen.**

Sie akzeptiert und respektiert gemeinsam entwickelte Grundorientierungen und Grundregeln und entwickelt diese kontinuierlich fort.“ S. 10/11

„Führungskräfte ...

werden neben dem notwendigen Wissen durch innere Werte und zugleich Stabilität getragen, durch visionäres Denken und zugleich einen bodenständigen Praxisbezug, durch geistige Tiefe und pragmatische Alltagsethik, durch die Verbundenheit mit dem Ganzen und zugleich eine konkrete Problemsicht.“

Dieses Verständnis von Führung

zieht sein Selbstverständnis aus der Tiefe der ethischen Beheimatung,

in der die Führungskräfte leben und wofür sie nicht nur in ihrem professionellen,

sondern auch in ihrem alltäglichen Handeln stehen.“

S.

11

„Zukunftsorientierte und nachhaltige Führung lebt anstelle der dominierenden Ego-Kultur einen Geist der Verbundenheit. □ Sie zieht ihre Identität nicht aus Abgrenzung, Spaltung, Konkurrenz und Anderssein, sondern aus einer Klarheit, die sich aus der Liebe zum Leben speist. Das tragfähige Fundament dafür beruht auf überzeitlichen und interkulturell gültigen Normen und Wertvorstellungen, die nicht der Beliebigkeit sich verändernder politischer □ und/oder ökonomischer Opportunitäten □ bzw. veränderter Rahmenbedingungen unter-liegen.“

„Meister der Menschheit“ sind u. v. a., s. S. 11: □ □

- * **Thomas von Aquin** (1225 – 1274); er formulierte
- in Anlehnung an Aristoteles (384 - 324 v. Chr.) - vier Kardinaltugenden: □
Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß. □ □
- * **Immanuel Kant** (1724 - 1804): siehe seinen **Kategorischen Imperativ** □ □
- * **Hans Jonas** (1903 - 1993): **Das Prinzip Verantwortung** (1979) □
„Bevor wir irreversible Entscheidungen und Handlungen vornehmen, (müssen wir) uns mit den schlimmstmöglichen Folgen des Tuns auseinandersetzen.“ □ □ * **Albert Schweitzer** (1875 - 1965):
„Wir sind Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will.“
Der Imperativ heißt dann: □ „Handle immer so, dass du in allem, was du denkst, was du tust und was du nicht tust, □ dem Leben dienst.“ □
Zur Nächstenliebe sollte die Fernstenliebe hinzukommen.
- * **Otto Herz** (geb. 21. 03. 1944): **Pädagogischer Imperativ:** □ □
Begegne Deinem Gegenüber immer so, als wenn es ganz von Deinem Verhalten in dieser Begegnung abhängen würde, wie sich Dein Gegenüber dauerhaft entwickelt.

Menschheitsgeschichtlich wichtige Stationen
mit Zielsetzungen □ im Blick auf eine global gerechte Zivilisation: □ * AGENDA 21: 1992
Konferenz in RIO □

- * Millenniumsziele: 2000 □
- * Sustainable Development Goals (SDG): 2015 □ □ □
- * Global Compact Initiative: www.unglobalcompact.org

Wer andere führen will, sollte sich immer wieder dessen versichern, □
- wie er/sie sich selbst wahr-nimmt, □
- wie er/sie sich selbst führt, □
- welches Konzept er/sie von sich selbst hat. □ □

Selbst-Reflexion, Selbst-Vergewisserung und ein geprüftes Wissen um die eigene Selbst-Führung sind für Führungskräfte unabdingbar ... □

Führungskräfte fragen sich also: □ □

- welche Denk- und welche Handlungsmuster sind für mich leitend? □
- welches Welt-Bild konstruiere ich für mich? □
- Welches Bild von *mir* konstruiere ich mir? □
- Welches Bild erkenne ich (an), das andere von mir konstruieren?
- Was bestimmt den Kontext, unter dessen Einfluss ich mich sehe? □
- Welche Gefühle leben in mir?
Welche Resonanz lösen diese Gefühle in mir aus -
auch in der Sprache meines Körpers? □
- Gibt es Unbequemes in mir und um mich herum, das ich zu verdrängen trachte? □

- Von welchen Aggressionen bin ich bestimmt, bin ich *nicht* erlöst?
- Von welchen Ängsten und Unsicherheiten werde ich (mit-)gesteuert?
- Welche Träume und welche Sehnsüchte leben in mir, harren darauf, durch mich (aus-)gelebt zu werden?
- Welches Vor-Bewusste und welches Un-Bewusste schlummert in mir, entfaltet gleichwohl seine Wirkungen in mir und also auch durch mich gerade auch auf Andere? - Nur eben nicht immer bewusst, oft kaum bewusst, nur vor-bewusst und oft auch un-bewusst?

Weitere Fragen:

- Wie verhält sich meine eigene Perspektive zu der anderer Personen?
- Welche divergierenden Einzelauffassungen nehme ich in mir und um mich herum wahr?
- Wie gelingt es mir, immer wieder Perspektivwechsel zu vollziehen und die Perspektivwechsel zu kommunizieren?
- Welche Gefühle und welche Erwartungen entstehen aus meiner eigenen Perspektive und aus der anderer Beteiligter?
- Aus der Perspektive der Organisationsinteressen: wie nehme *ich mich* diesbezüglich wahr, wie *andere*?
- Wie fließen meine eigenen Perspektiven mit denen anderer zu einer übergeordneten Organisationsintelligenz zusammen, die mehr meint als die Summe von Einzelaspekten und Einzelinteressen? Und die als Kernziel das Überleben der Organisation und seine Weiterentwicklung in sich trägt?

* **Welche Grund-Einstellungen leiten mich?**

„Die Organisation bzw. das Unternehmen sind dynamische Systeme in einem kontinuierlichen Fluss der Veränderung. Das schließt Statik und ein darauf bezogenes Anspruchsdenken aus. Erbhöfe existieren nicht, und jede Position ist ein Charisma auf Zeit. Dies gilt für Führung in besonderem und vorbildhaftem Maße. Damit verbundene Veränderungsängste allerdings gilt es zu registrieren und bei Entscheidungsfindungen zu berücksichtigen.“ S. 22

„Lernfähigkeit, Wandlungs- und Veränderungsbereitschaft der Organisationen bewegen sich zwischen notwendiger Konstanz und Stabilität auf der einen sowie Offenheit für Fremdes, Ungewohntes, ja bislang Fragwürdiges auf der anderen Seite.

Sie leben also von der Bereitschaft, Widersprüche nicht nur zu erkennen, sondern sie auch auszuhalten, bis eine angemessene Problemlösung sichtbar wird. Als ‚angemessen‘ möchte ich dabei die Überwindung von dualistischen Perspektiven bezeichnen und die Einbeziehung des bislang noch nicht Gedachten in die Problemlösungsstrategie.“ S. 23

Viel mehr als Kontrolle ist VERTRAUEN in sich und andere das Fundament erfolgreicher und nachhaltiger Führung. Vertrauen mindert die Kontingenz, die Unberechenbarkeit der Organisations- sowie der Lebenswirklichkeit insgesamt. VERTRAUEN basiert auf Achtung, Wertschätzung und Respekt.

Es fördert gegenseitige Verlässlichkeit und das Zustandekommen von tragfähigen Vereinbarungen. Es stärkt zudem die Kommunikationsbereitschaft und in der Folge die Effizienz. Vertrauen ist im Zweifelsfall als einseitige Vorleistung der Führungskraft zu erbringen.“ S.

23

Intrinsische Motivation hat Vorrang vor extrinsischer Motivation.

„Intrinsische Motivation, wenn sie auf längere Dauer hin angelegt sein soll, hängt von einigen Bedingungen ab, für die Führung zuständig ist und verantwortlich zeichnet:

- * Weitgehende *Selbstbestimmung* innerhalb der Rahmenbedingungen, die eine Organisation zulassen kann. Dazu gehören ausgeprägte Freiheits- und Gestaltungsgrade.
- * Weitgehende Freiheit hinsichtlich der äußeren *Gestaltung des Arbeitsplatzes* bzw. des Arbeitsumfeldes, soweit dadurch nicht die Corporate Identity bzw. das Corporate Design gestört werden.
- *erspüren und *Freisetzen der Potentiale* von Mitarbeitern durch die Führungskraft, denn nichts ist so lähmend wie *Unterforderung*, die nicht selten in einem Burnout mündet.
- * Vergleichsweise desaströs ist aber auch eine *Überforderung*, die auf ein Verkennen der Kompetenzen zurückgeführt werden kann. Sicherstellung der finanziellen, personalen und materiellen *Ressourcen*, die zur Zielerreichung erforderlich sind.
- * Realistische Zielvorgaben, die gleichwohl mit *Herausforderungen* verbunden sind.
- * *Feedbackkultur*, die auf den Grundsätzen der Wahrhaftigkeit, der Angemessenheit und der Fairness beruht. Wir können sie als einen arbeits- und verhaltensbezogenen systematischen Dialog über Erwartungen, Ergebnisse, Wahrnehmungen und Erfahrungen sehen. Dieser Dialog sollte hinsichtlich geäußerter Einschätzungen, Urteile und Begründungen transparent, authentisch, einfühlsam und fair geführt werden. In ihm werden systematische und persönliche/personenbezogene Ebenen miteinander vermischt. Aus dem Blickwinkel der Führungskraft steht die Weiterentwicklung der Organisation, des betroffenen Arbeitsbereichs und der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters im Fokus. Aus der Perspektive des Mitarbeiter sollte angemessenes Feedback als eine wohlwollende, unterstützende und weiterführende Prozessbegleitung wahrgenommen werden. Sie will aufbauen und nicht infrage stellen oder verunsichern. Feedback hilft dabei, das eigene Verhalten mit den Erfordernissen der betrieblichen Umgebung zu synchronisieren. Als zentrales Element auch für anspruchsvolle Arbeitsleistungen beruht Feedback auf einer wertschätzenden Grundhaltung.
- * *Fehlertoleranz* baut einem angstbesetzten Arbeiten und Handeln vor. Ohne Fehlertoleranz, selbstredend nur in Bereichen, in denen das zu verantworten ist, gibt es keine Leistungsspitzen. Zu ihr gehört, dass die Führungskraft den eigenen Anteil an Fehlern, die passiert sind, und den eigenen Verantwortlichkeiten nachspürt und diese so offen kommuniziert, wie es erforderlich ist, um Prozessabläufe zu verstehen.
- * Möglichst weitgehende Integration von Beruf und Familie, zumindest aber die Sicherstellung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und einer entsprechenden Flexibilität. Berufliche Tätigkeit und familiäre Planungen und Entwicklungen sollten

kein Widerspruch sein. □ □

Hinsichtlich der Motivierung der Mitarbeiterschaft gilt grundsätzlich, sich von einem Denken in Patentrezepten zu befreien und jeweils an der Eigenheit und der Komplexität eines jeden einzelnen Menschen anzusetzen.“
S. 25 – 27 □

DIE BASIS ALLEN FÜHRUNGSHANDELNS: EMPATHISCHE UND GEWALTFREIE KOMMUNIKATION

Leben heißt kommunizieren.

In der Intention und in der Weise des Kommunizierens findet jede innere Haltung, jede Tugend und jedes Ethos seine reinste Gestalt. Für Führung ist Kommunikation deshalb existentiell ... - *Angemessen führen, heißt: angemessen kommunizieren.* Kommunikation ist an die ganze Person gebunden. Mimik, Gestik, Sprache und ... Kommunikation stiftet Beziehung, hält sie am Leben: oder eben auch *nicht* ... Kommunikation hat einen *Ausdrucks-*, einen *Inhalts-* und einen *Beziehungsaspekt*. Wegen ihrer Komplexität ist Kommunikation hoch störanfällig ...

MARTIN BUBER stellt fest (in: Das dialogische Prinzip: Gerlingen 1962):

„Begegnung ereignet sich umso tiefer und authentischer, je weniger Kommunikation als Belehrung stattfindet, in ihr also darauf verzichtet wird, auf den anderen einwirken zu wollen. Begegnung in diesem Sinne richtet sich auf die Potentialität des DU und damit auf seine Ermöglichung. Achtung und Respekt gegenüber dem Kommunikationspartner sowie in der Folge die Annahme und Wertschätzung seiner Persönlichkeit bildet das Fundament dazu.“ S. 32

Wichtig: Unterscheide immer zwischen
BEOBACHTUNG einerseits und BEWERTUNG andererseits.
Etwas zu beobachten ist das EINE.
Etwas zu bewerten ist etwas ANDERES.
Es fördert oft das Verständnis, wenn ich sagen kann,
warum ich gerade DIES beobACHTE ...
Es fördert oft das Verstehen, wenn ich sagen kann,
was die Maßstäbe sind, die ich meiner beWERTung zugrundelege ...

**„WORTE wollen nicht als WAFFEN missbraucht werden.“
Darum: SOLLEN Worte auch nicht als WAFFEN missbraucht werden.
Ein DIALOG folgt nicht dem Ziel, ihn als Sieger zu beenden,
sondern ein gegenseitiges Verstehen zu erzielen.“**

Worum geht es?

- * „Wahrhaftigkeit als das Ringen um Wahrheit.“ S. 35 ff.
- * „Gewaltlosigkeit statt Worte als Waffen.“ S. 37 ff.
- * Empathie S. 38 ff.
- * Hören macht präsent, lässt zu, ermöglicht S. 39 ff.
- * Offenheit statt Herrschaftsanspruch S. 40 ff.
- * Widerspruchstoleranz statt vorschneller Eindeutigkeiten S. 42 ff.

- * Vergebung befreit und führt zu neuen Lösungen S. 43 ff.
- * Vertrauen ist oft hilfreicher als Kontrolle S. 45 ff.
- * Gelassenheit – auch den eigenen Ansprüchen gegenüber S. 46 ff.

Was folgt daraus? U. a. und z. B.:

- * Es gibt kaum – schon gar nicht: *absolute – Wahrheiten ...*
Es geht fast immer um kontextgebundene *Sichtweisen*.
Will ich der *Wahrhaftigkeit* dienen,
dann braucht es meine Bereitschaft zum *Perspektivenwechsel ...*
- * Es ist ein wichtiger Unterschied: zugewandtes *Schweigen* einerseits;
ein - gar hinterlistigen - *Ver-Schweigen* andererseits.
- * Folgen wir der Empfehlung von *Mahatma Gandhi*:
entwickeln, pflegen, kultivieren wir einen „*Spirit of Nonviolence*“.
- * „EMPATHIE lebt von der intrinsischen Bereitschaft,
das zunächst möglicherweise Fremde, Ungewohnte
und auch das möglicherweise und zunächst Unverständliche
trotzdem verstehen zu wollen.“ S. 38/39
- * „Wahres inneres Schweigen sagt JA zum anderen.“ S. 40
- * Offene kommunikative Prozesse
brauchen Chancengleichheit im Gesprächszugang.
- * Wenn Wirklichkeit - nahezu immer - widersprüchlich ist,
dann will ich, dann muss ich offen für Widerspruch sein,
ich muss den Widerspruch suchen, wenn er nicht von alleine kommt ...
„*Eiliges Streben nach Eindeutigkeit führt zu Vereinfachungen,
Blindheiten und schablonenhaftem Denken.*
Ambiguitätstoleranz hält aus. Sie erträgt den Widerspruch.“
- * „*Leben geht nicht, ohne zu verletzen.*“
Entscheidend ist dann aber, dass ein Verletzen nicht willentlich,
nicht intentional geschieht, schon gar nicht strategisch eingesetzt wird.
Rechtzeitiges Vergeben ist der Schlüssel, dass Verletzungen nicht zu tiefen,
dann oft kaum noch zu heilenden Wunden,
zu dauerhaften Verwundungen führen.
„*Wo nicht vergeben wird, herrschen Angst, Unsicherheit und Zweifel.*“
Vergeben heißt aber nicht,
auf das *Aufklären* und auf das *Klären* zu verzichten!!!

**„Führung .. benötigt VISIONEN,
die mehr sind als Trend-Berechnungen auf der Basis zurückliegender
Erfahrungen. VISIONEN wollen und sollen SINN stiften,
IDENTITÄT bilden und stärken und entsprechend orientierend wirken.“**

S. 49

„Mit dem Verlust der Vision beginnt die Selbstgefährdung.“ S. 52

„Weitsichtige Führung ohne Vision ist nicht möglich.“

„Visionär geerdete Führung ... lebt vor, dass es Sinn macht und möglich ist,
etwas Größerem zu dienen als dem eigenen Ego und den eigenen narzisstischen Interessen.
Fundamental für den Visionsprozess ist, dass die Mitarbeiter der Organisation/des Unter-
nehmens die systemische Vision mit ihrer persönlichen verbinden können.
Denn dann werden Visionen Leuchtturm und Kompass sein.

VISIONEN verfügen dann über eine impulsgebende Kraft, sie zeigen Chancen auf, sie öffnen Handlungsräume. Langfristig werden sie einen Vorsprung ermöglichen, der sich vom Ideellen hin auch auf das Materielle ausweitet.“

**„Visionär geführte Organisationen leben länger und sind erfolgreicher.
Vor allem ziehen sie die besseren Mitarbeiter an.
Sie bringen das Herz zurück in Wirtschaft, Administration und Politik.“**

S. 54

Ist es aber - ganz gegen diese überzeugende Überzeugung - vielleicht derzeit an vielen Orten und in vielen Kontexten dominant SO:

dass an die Stelle von zukunftsfähigen, humanen, solidarischen, ökologischen, globalen und planetarischen VISIONEN eine lähmende, eine ablenkende, eine beschwichtigende, eine anspruchslose GEIST-LOSIGKEIT sich immer mehr ausweiten und ausbreiten???

Eine GEIST-LOSIGKEIT, die sich z. B. in folgender Weise zeigt:

- * Ökonomische, administrative, politische Prozesse werden „entseelt“;
- * *Krisenphänomene* werden kaum rechtzeitig erkannt, sie werden kaum differenziert benannt, sie wollen von vielen einfach nicht zur Kenntnis, schon gar nicht tief-gründig verstanden werden ...;
- * nur allzu viele verdrängen, leugnen die Krisenphänomene, sie begegnen ihnen daher oft orientierungslos, lösungsresistent, bisweilen aggressiv ...;
- * ein immer kurzfristigeres Denken und ein immer hektischeres ad-hoc-Handeln herrscht vor; mittel- und langfristige Lösungsstrategien werden kaum erarbeitet;
- * eine taktische „Intelligenz“ verbreitet sich viral, keine Intelligenz mit Takt;
- * Beschleunigung und Effizienzsteigerung spielen sich als Postulate und als Praxis globaler Diktatur auf;
- * ein Überblicks- und Zusammenhangswissen, vernetzte Verständnisse, integrale Sach- und Welt-Deutungen gehen immer mehr verloren ... An ihre Stelle treten Spezialisierungen, Parzellierungen, Fragmentierungen; sie, freilich, zerstören über den Augenblick hinaus tragfähige Ein-Sichten in komplexe Wirklichkeiten, Ein-Sichten für Welt-angemessene-Sichten ...

Gesucht wird eine **INTEGRALE VERNUNFT!**

Gesucht werden **KAIROS-ERFAHRUNGEN!**

Gesucht wird - „schlicht“ und gar nicht einfach - **WEISHEIT!**

In der INTEGRALEN VERNUNFT stehen sich RATIO/INTELLEKT und INTUITION nicht als getrennte Welten - gar feindselig, in wechselseitiger Ablehnung – gegenüber, sondern: sie verstehen sich *komplementär*.

**„Das intuitive Geschehen
durchbricht die bisherigen Muster des Denkens und der Wahrnehmung.
Dazu benötigt es Spielraum und innere Freiheit.
Das bedeutet vor allem, das Korsett der Gewohnheiten und Routinen,
der automatisierten Prozess- und Gedankenabläufe,
der Verengungen von Problemsicht und Handlungsoptionen abzulegen.
Es sind die ausgetretenen inneren Wege und gedanklichen Verhaftungen
genau wie die unhinterfragten und festgefahrenen äußeren Gewohnheiten,
die Überraschungen und neuen Orientierungen entgegenstehen.**

**Vergleichbar kontraproduktiv wirken Tabus und Verbote.
Sie führen zu einschneidenden Begrenzungen nicht nur der Wahrnehmung,
sondern auch der sichtbaren Deutungs- und Handlungsoptionen.
Angst und Stress verursachen gleichfalls entsprechende Blockaden
in der äußeren und inneren Wahrnehmung.“**

S. 69

WEISHEIT ist eine **META-TUGEND**, die alle Einzeltugenden in sich vereinigt:

- * eine Liebe zu der sichtbaren und der unsichtbaren Welt;
- * eine Einsicht, Gutes tun zu wollen;
- * eine Zuversicht, es auch tun zu können;
- * die Gewissheit, dass da immer noch ein Größeres ist,
als unsere leiblichen und geistigen Augen in der Regel erfassen;
- * eine Hoffnung, dass wir zwar für unser Leben selbst verantwortlich,
doch zugleich durch eine höhere Energie getragen sind.

S. 73

Bedenke und beACHTe die Kraft der Stille:

Rationale Analyse, sinnliche Erfahrung, Intuition und Weisheit -
sie finden ihre mögliche Tiefe in der Welt der Stille,
in der Kontemplation und durch eine innere Haltung der Achtsamkeit.

S.75

**„Das kontemplative Schweigen
reinigt, erfüllt und führt in inneres Wachstum.“**

S. 77

„Das Schweigende hört!“ (S. 78) –

Wahrscheinlich gilt auch: DER und DIE Schweigende – hört!
Besser, genauer, einfühlsamer als die immerzu Plappernden ...

„Über das Schweigen finden wir zu uns selbst,
erwachen wir zu unserem wahren SELBST.

Das Schweigen öffnet den Sehnsuchtsraum des Menschen,
holt aus der Bindung an das Vergängliche in das Gewahrwerden des Überzeitlichen.

Die Tiefe des Augenblicks, der Gehalt des besonderen Moments,
die Kairos haltigkeit einer Stunde offenbaren sich in der Stille.

Zum rechten Zeitpunkt sucht die Seele Ruhe im Schweigen,
zur rechten Zeit erwachsen aus der Stille Kraft und Erkenntnis.“

S. 77/78

Schweigen – meint: Kontemplation

con (= mit) templum (dem Heiligsten) EINS werden.

Kontemplation ist nicht irr-rational.

Kontemplation ist trans-rational.

**Zwei Empfehlungen für alle Alltage,
die dadurch LEBENS-KRAFT-SPENDER-TAGE werden:**

„Beginne den Tag mit BeSINNung in der Stille.

Richte dich dann auf das aus, was vor dir liegt,
und auf die innere Haltung, mit der du allem HEUTE begegnen willst.

Beende den Arbeitstag mit BeSINNung in der Stille.

Betrachte dann, was dir begegnet ist

und in welcher inneren und äußeren Haltung du dich befunden hast.“

S. 81

Und zum Abschluss nun auch noch - unverzichtbar!!! - das *THEMA*, der Erfahrungsbereich,

das und der immer wieder ein neuer *Anfang* sein kann, das und der immer wieder - oft mehr als Vieles sonst - zur Trans-Formation für eine nächste, für eine neue, für eine erfülltere Lebens-Phase werden kann:

KRISEN - OHNMACHT - SCHEITERN

„Scheitern und Ohnmachtsgefühle gehören zu den Grunderfahrungen im Sein des Menschen. Vorstellungen von einer letzten Sicherheit oder uneingeschränkten Verlässlichkeit der Lebenskoordinaten sind nicht mehr als eine Illusion.“

S. 82/83

„Nur wer das Scheitern und die Ohnmacht kennt und sich wissend und fühlend damit vertraut gemacht hat, kann Mitmenschen bzw. den/die MitarbeiterInnen entsprechend erkennen und ihm/Ihnen helfend zur Seite treten. Wir können das bewusst angenommene und ein durchlebtes Scheitern somit zu *den* Grundvoraussetzungen von Führungskompetenz zählen.“

S. 84/85

Schlüsselfragen,

die man sich regelmäßig und in unterschiedlichsten Kontexten stellen sollte, sind:

- * Was kann (schlimmstenfalls) passieren?
- * Wie kann ich vorbeugen?
- * Was muss ich (schlimmstenfalls) durchleben?
- * Mit welchen Konsequenzen kann ich rechnen?
- * Wie werde ich damit umgehen?
- * Wer wird bei mir sein?

S. 86

(M)EINE INTEGRALE VERNUNFT:

- (1) Ich akzeptiere, was passiert ist, denn Geschehenes lässt sich nicht umkehren.
- (2) Ich weiche vor dem Geschehenen nicht aus und ich widerstehe dem Versuch, der Versuchung des Verdrängens. Statt dessen reflektiere ich in größt möglicher Offenheit die Stationen meines Scheiterns, die relevanten Situationen und die bedeutsamen Prozesse. Gerade auch auf das Unangenehme im Geschehenen lasse ich mich ein, ich meditiere darüber und durchlebe es - nochmals – symbolisch, aufmerksam und achtsam.
- (3) Ich kommuniziere mein Scheitern, ich stelle mir und anderen gegenüber eine Transparenz her, damit mein Scheitern in persönliche und systemische Lernprozesse übergehen kann. - Mit-teilen heißt: teilen. Ge-teiltes Leid ist halbes Leid.

- (4) Ich analysiere die Gründe und die Hintergründe für mein Scheitern - in den sachlichen, den zeitlichen, den sozialen, den persönlichen und sonst noch wichtigen Kontexten.
- (5) Was mir - warum und wie auch immer - widerfahren ist, was ich möglicherweise auch selbst verursacht habe, das integriere ich als einen wichtigen Teil meines gelebten Lebens, sowohl, was mich als - immer wieder und weiter wachsende - Person betrifft, wie auch, was das für das System bedeutet, in dem ich mich bewege, das ich - als Führungskraft allemal - mit-zu-gestalten und mit-zu-verantworten habe ...
- (6) Ich stärke in mir - und durch mich auch bei den mit mir zusammen agierenden Mit-Menschen - den bleibenden Willen zur unverzichtbaren, zur immer wieder - in einer Welt des Wandels - NOT-wendenden

Veränderung.

Eine Wandlung - gerade nach einem Scheitern - zeigt sich im gestärkten Wollen zum Wandel.

- (7) Ich vertraue - auch weiterhin und nun erst recht - auf das Gelingen im Prozess der Veränderung.
- (8) Ich erkenne noch früher, noch bewusster, noch sensibler, noch rationaler und noch intuitiver die kleinen und die großen Chancen, die in jedem Moment liegen, die aufzuspüren, aufzufinden sind. Zukunft ist immer offen. - Zukunft ist immer chancen-reich. Die Zukunft ist für Gestaltungswünsche umso offener und chancenreicher, je offener und erfolgsoversichtlicher ich selbst bin, je bereiter, je kühner ich bin, mich auf neue Chancen einzulassen. Umso mehr es mir gelingt, am besten mit anderen zusammen, neue Wege zu suchen und zu gehen, zu mehr wird das GELINGEN gelingen.
- (9) Ich trete gegen Andere nicht zum *Wett-Kampf* an. Denn beim *Wett-Kampf* verlassen immer *Verlierer* das Schlacht-Feld. Ich *wett-eifere* aber mit anderen zusammen, dass wir die großen Ziele - und die Zwischen-Ziele auf dem Weg dahin - erreichen, die ZIELE, die wir uns gesetzt haben, die zu erfüllen unser Leben ausfüllt ...
- (10) ... und wenn DU noch für DICH etwas anfügen willst: bitte ...