

2

Einleitung

Unsere Geschichtsbücher sind voll von Menschen, die in der Geschichte «Grosses» geleistet haben. Doch was waren die Motive hinter diesen Menschen? War ihr Werk nachhaltig oder nicht? Und was können wir daraus lernen? Werfen wir einen Blick auf Alexander den Grossen (356 bis 323 v. Chr.), Julius Gaius Cäsar (100 bis 44 v. Chr.) und Napoleon Bonaparte (1769 bis 1821). Drei grosse Eroberer der Weltgeschichte. Betrachten wir nun noch drei Manager, nämlich Jack Welch, der General Electric von 1981 bis 2001 führte, Jürgen Schrempp, der von 1995 bis 2005 Vorstandsvorsitzender von Daimler-Benz war, und Josef Ackermann, welcher von 2002 bis 2012 der Deutschen Bank vorstand. Allen sechs Persönlichkeiten ist gemeinsam, dass sie kurzfristig «Grosses» schufen, langfristig aber nichts davon von wirklichem, echtem Bestand war. Das Alexander-Reich war schon wenige Jahre nach dem Tod seines Erschaffers in Auflösung begriffen, beim römischen Reich dauerte es immerhin noch vier bis fünf Jahrhunderte. Das napoleonische Reich zerfiel noch zu Lebzeiten von Napoleon, nämlich 1815. Ähnliches kann man von den Unternehmen der angeführten drei Top-Manager sagen. Die von Jack Welch geleitete General Electric wurde nach seinem Abgang zu einer Dauerbaustelle und ist heute (2020) ein Schatten von damals (2001). Nachhaltiges Management beinhaltet, dass eine langfristige und zukunftstaugliche Unternehmenskultur angelegt wird, dass das Unternehmen auf die Nachfolge vorbereitet und eine breite, stabile Führungsmannschaft

entwickelt wird, aus denen Nachfolger das Unternehmen erfolgreich weiterführen und -entwickeln können. Der deutsche Auto-Manager Jürgen Schrempp führte 1998 Daimler mit Chrysler zusammen. Chrysler war zuvor vom ebenfalls nicht nachhaltigen Ego-Manager Lee Iacocca saniert worden. Dieter Zetsche, später CEO von Daimler-Chrysler, wurde als Sanierer eingesetzt, und er musste 50 000 Menschen auf die Strasse stellen, um Chrysler zu retten. 2010 wurde Chrysler an den Finanzinvestor Cerberus veräußert, weil die beiden Unternehmen nicht zusammenpassten, ein Milliardengrab für Daimler. Werfen wir noch einen Blick auf Josef Ackermann. In den ersten sechs Jahren seiner Amtszeit stieg der Aktienkurs der Deutschen Bank um das Zweieinhalbfache. Die Finanzkrise erwischte den forsch agierenden Manager auf dem falschen Fuss. Die Deutsche Bank wurde zu einer Dauerbaustelle mit Milliardenverlusten und Abbau von gegen 10 000 Stellen seit 2013. Die drei Wirtschaftsführer und die drei Kriegsherren haben alle nicht nachhaltig agiert. Warum ist das so? Die dahinterliegenden Treiber für ihr Tun waren Streben nach Macht, Geld, Status, Popularität. Es wurden erobert: Länder, Regionen, Märkte, andere Unternehmen durch Akquisitionen und so fort. Es ist kein Zufall, dass das Strategievokabular aus dem Militärbereich stammt, vom preussischen General Clausewitz. In allen Fällen sind die Kollateralschäden, die hinterlassen wurden und welche die Gemeinschaft zu tragen hatte, enorm. Bei den Kriegsherren heissen die Opfer Soldaten und Zivilbevölkerung, bei den Ego-Managern sind die Hinterlassenschaften Menschen, die ihre Stelle verlieren, finanzielle Verluste und die Folgekosten, welche die Aktionäre und die Gesellschaft tragen. In fast allen Fällen sind die persönlichen Taschen der Akteure prallvoll.

Gehen wir einen Schritt weiter. Schauen wir uns weitere drei Menschen an, nämlich Jesus Christus, Krishna und Buddha. Deren Gemeinsamkeit ist, dass sie alle drei Weltreligionen gegründet respektive verbreitet haben. Ihre Werke schufen sie vor 2000 bis 5500 Jahren. Ihr Wirken war so nachhaltig, dass ihre Werke auch heute noch Bestand haben. Derzeit gibt es 2,2 Milliarden Christen, 1 Milliarde Hindus und je nach Zählweise 230 bis 500 Millionen Buddhisten. Das macht zusammen etwa 50 Prozent der Weltbevölkerung aus. Diese drei Menschen haben eine ganz andere Wirkung erzielt als die vorher beschriebenen Welteroberer und Ego-Manager. Während die Welteroberer eine riesige Blutspur hinterliessen und sich die Ego-Manager anmassten, 10, 20 oder gar 50 Millionen zu «verdienen», um gleichzeitig

Zehntausende von Menschen entlassen zu können, war die Perspektive dieser drei eine ganz andere. Sie waren unterwegs und wirkten als Weise, dem Gesamten dienend. Wir wollen nicht darüber hinwegsehen, dass es in allen Weltreligionen auch immer wieder Abstürze gegeben hat und geben wird. Eroberer und nach Macht gierende Führer sowie religiöse Entscheidungsträger haben im Namen ihrer Religion Krieg und Schrecken verbreitet. Der innere Kern dieser riesigen Bewegungen war aber so stark, dass sich die positiven Kräfte immer wieder durchgesetzt haben. Erkennst du diesen fundamentalen Unterschied zwischen den drei genannten Weisen einerseits und den drei Top-Managern und Eroberern andererseits?

An den aufgeführten Beispielen haben wir gesehen, dass es Menschen gibt, deren Wirkung zerstörerisch ist, deren Wirken als nicht nachhaltig bezeichnet werden kann, und solche, die Wirkungen erzielen, welche nicht nur sehr langfristig – über Jahrtausende – sind, sondern auch einen positiven Einfluss auf eine sehr grosse Zahl von Menschen haben. Das Anliegen dieses Buches für Wirtschaft und Politik ist die Definition und Beschreibung einer Leadership für ein besseres Morgen. Und der Weg soll aufgezeigt werden, wie man ein solches Niveau erreichen kann. Eine solche Leadership muss zukunftstauglich sein für das Unternehmen mit all seinen Stakeholdern, wobei ich Stakeholder sehr weit definiere, nämlich inklusive der Mitarbeitenden, der Lieferanten, der Kunden, der Kapitalgeber, des Wirtschaftssystems, des Staates und der Gesellschaft sowie der Natur und der Umwelt. Dies bedingt eine erweiterte Wahrnehmung und eine viel bewusstere Führung. Zukunftstaugliche Leader müssen die Ebenen und Bereiche hinter den genannten Stakeholdern wahrnehmen können, die Menschen hinter den Mitarbeitenden, zum Beispiel deren Familien und Angehörige, die Menschen hinter den Kunden, was Auswirkungen auf die Konfiguration von Produkten und Dienstleistungen haben kann, die Menschen hinter den Lieferanten und die gesamte Wertschöpfungskette inklusive die Natur. Das Grössere als Ganzes im Blick haben ist eine Schlüsselfähigkeit zur Erreichung dieser umfassend definierten Zukunftstauglichkeit, welche – wie wir später sehen werden – nur aus einer dienenden Haltung heraus erreicht werden kann. Mit diesen Grundanforderungen an eine Leadership für ein besseres Morgen – und das ist das Hauptanliegen dieses Buches – ist die Zukunftsbewältigung auf diesem Planeten möglich.

Herausforderungen unserer heutigen Welt

Die Menschheit steht vor sehr grossen Herausforderungen. Die Erde wird bald acht Milliarden Menschen beherbergen, und es ist offensichtlich, dass die Belastungen des globalen Ökosystems ein solches Ausmass angenommen haben, dass dieses beginnt, sich gegen die Verursacher zu richten. Die heutige Generation und die paar vergangenen überlassen es den nächsten Generationen, die Suppe auszulöffeln. Die gleiche Misswirtschaft können wir im Finanzsystem erkennen. Die riesigen Schulden werden einfach an die kommenden Generationen weitergereicht. Die gleiche Haltung sehen wir auch in der Einkommens- und Vermögensverteilung. Wenige haben unendlich viel, viele haben viel zu wenig zum Leben. Diese Asymmetrie gibt es natürlich auch im Nord-Süd-Kontext. Wären wir ehrlich, so müssten wir zugeben, dass unser ethisches Niveau bescheiden ist. Die Betroffenen beginnen sich vermehrt zu wehren. Die Ergebnisse davon sind die Wahl von Populisten oder populistischen Parteien, sind Streiks oder Manifestationen, wie zum Beispiel die Gelbwesten in Frankreich oder die Klimastreiks durch die Jugend.

Wir können die Beschreibung dieser Missstände und Fehlverhalten beliebig erweitern, wollen jedoch sogleich zu den Erkenntnissen schreiten. Es ist auf dieser Erde viel zu viel Ego-Energie vorhanden, die Eigennutz zulasten anderer optimiert. Die oben beschriebenen Eroberer und Ego-Manager sind Beispiele dafür. Was wir brauchen, ist viel mehr Verständnis und Handeln im Einklang mit den Bedürfnissen der Gemeinschaft und des grossen Ganzen.

Es ist immer wieder erstaunlich, wie alle Hoffnungen auf neue Technologien gesetzt werden, in technische Quantensprünge, künstliche Intelligenz, Roboterisierung und so fort. Aus dem Homo sapiens soll Homo Deus werden, ein technologisch optimierter Homo sapiens (Yuval Harari), ein Übermensch quasi, wie er in der Weltliteratur immer wieder diskutiert wurde, so zum Beispiel auch bei Friedrich Nietzsche, dessen Übermensch einen zwiespältigen und synthetischen Eindruck hinterlässt. Der technologischen Entwicklung wird fast alles zugetraut, dem menschlichen Entwicklungspotenzial wenig. Das ist eine völlige Fehleinschätzung. Das Potenzial des Menschen ist gigantisch – wenn man es erschliessen kann – und das Know-how dazu jahrtausendealt. Der bengalische Philosoph Aurobindo Ghose (1872–1950) hat sich wie Nietzsche ebenfalls mit dem Übermenschen auseinander-

gesetzt. Aurobindo setzt auf Bewusstseinsentwicklung, auf das über das Denken Hinauswachsen und auf eine intensive Verbindung mit dem Herzen. Der Übermensch von Aurobindo soll frei sein von Ego und über hohes Bewusstsein verfügen. Dieses Buch folgt diesem Ansatz. Es setzt auf individuelle Entwicklung zu höherem Bewusstsein als Antwort auf die Herausforderungen auf dieser Erde. Es konzentriert sich auf die Leader in Wirtschaft und Politik, weil diesen Vorreiter- und Vorbildfunktion zukommen. Darüber hinaus haben sie über die von ihnen geführten Organisationen eine Hebelwirkung in der Gesellschaft.

Das ist übrigens keine Absage an die technologische Entwicklung. Es ist ein Aufruf zum Sowohl-als-auch, denn es braucht zwingend beides für eine lebenswerte Erde mit acht und mehr Milliarden Menschen, die alle das Recht haben, ein menschenwürdiges Leben zu führen.

Ziel und Aufbau dieses Buches

Das Ziel meines Buches ist es, Menschen aus Wirtschaft und Politik dafür zu motivieren, ihr Potenzial als Leader zu entfalten und damit einen Beitrag zu leisten für einen verantwortungsvollen, zukunftstauglichen Umgang mit Mensch, Gesellschaft und Natur. Potenzialentfaltung ist gleichbedeutend mit der Erhöhung des eigenen Bewusstseins. Höheres Bewusstsein wiederum bedeutet unter anderem mehr innere Klarheit, mehr Kreativität, mehr Selbstbewusstsein, intrinsisches, moralisches Verhalten, grössere innere Unabhängigkeit, erweiterte Wahrnehmung von sich und anderen Menschen sowie grössere Intuition. Kurz gesagt: Der innere Kompass richtet sich neu aus. Diese Fähigkeiten und Eigenschaften beinhalten das, was es in den Führungsetagen von Unternehmen und Politik braucht, um die derzeitigen Herausforderungen der Erde einer Lösung zuführen zu können. Solche Führungskräfte definiere ich als «DIENENDE Leader». Nebst dem konzeptionellen Rahmen, in welchem ich all dies theoretisch erläutere, gibt mein Buch den Lesern ganz konkrete Tools an die Hand für die Potenzialentfaltung zu bewussten, inspirierenden Leadern.

Das Buch ist gegliedert in 13 Kapitel. Diese sind relativ kurzgehalten. Du sollst bewusst Pausen einschalten und «verdauen», bevor du weitergehst. Am Schluss jeden Kapitels ist das Wichtigste in einem Kasten «Auf den Punkt gebracht» zusammengefasst.

- Kapitel 1: **Vorwort**
- Kapitel 2: **Einleitung**
- In Kapitel 3 werden die **Ebenen der individuellen Entwicklung** besprochen. Die verschiedenen Ebenen werden beschrieben, und daraus geht hervor, was für enorm erweiterte Möglichkeiten höhere Ebenen bieten, wenn es gelingt, sein Potenzial dorthin zu entfalten. Es wird eine einfache Ebenenstruktur präsentiert, welche dem Leser in allen weiteren Kapiteln Orientierung verschafft.
- Die Ebenen werden in Kapitel 4 **aus unterschiedlichen Perspektiven** beleuchtet. Daraus folgen vertiefte Einsichten, was die Ebenen leisten.
- In Kapitel 5 folgt eine Darlegung der **Dynamik des Zusammenspiels der individuellen mit der kollektiven Ebene** und wie sich diese gegenseitig beeinflussen.
- Das Kapitel 6 beschäftigt sich mit den **Entwicklungsebenen von Organisation**. Wir beschränken uns auf die für unsere Bedürfnisse drei relevanten Ausprägungen, die klassische hierarchische Organisation, die moderne Organisation mit flachen Hierarchien und agilen Elementen und die sich selbstführende Organisation. Für letzte werden einige Fallbeispiele präsentiert.
- Kapitel 7 beschäftigt sich mit der **Natur von Bewusstsein**. Es werden klare Definitionen für tiefes und hohes Bewusstsein herausgearbeitet und es wird aufgezeigt, dass man diese Unterschiede auch an Gehirnwellendiagrammen ablesen kann. Es wird dargelegt, dass die Potenzialentfaltung gleichbedeutend mit der Entfaltung zu höherem Bewusstsein ist. Des Weiteren wird das Bewusstsein als ordnende Kraft erkannt, eine Kraft, die aus Unordnung Ordnung schafft. Das Kapitel schliesst mit der Beschreibung des Nutzens von höherem Bewusstsein für das Individuum und sein Umfeld sowie für Organisationen.
- In Kapitel 8 muss sich der Leser mit seinen Zielen auf der Basis seiner persönlichen Ausgangslage auseinandersetzen. Daraus wird die **Messlatte für die persönliche Entwicklung** gewonnen.
- Das Kapitel 9 zeigt, wie man sich ganz praktisch **auf die WIR-Ebene entfalten** kann. Vorbereitend für die Tools, welche später in diesem Kapitel zur Anwendung gelangen, wird der Begriff «Gehirnsoftware» eingeführt und mit den Ebenen des Bewusstseins in Übereinstimmung gebracht. Nun geht es ans Eingemachte, indem in drei Abschnitten Tools beschrie-

ben werden, welche Leader anwenden können, um von ihrer Ausgangslage auf die WIR-Ebene zu gelangen. In diesem Kapitel geht es somit um innere Arbeit mit dem Ziel, dass sich im Aussen Wesentliches zum Positiven verändert.

- Kapitel 10 beschäftigt sich mit **Meditation und der wirksamen Nutzung des Schöpfermodus**. Im Rahmen von Meditation sind mehrere Tools beschrieben, um sich auf die DIENENDE Ebene zu entfalten. Der Schöpfermodus ist eine Anwendung für kreatives und intuitives Arbeiten auf dieser Ebene.
- Kapitel 11 formuliert unter Berücksichtigung des Gesagten den **Handlungsbedarf für Menschen**, die sich vorgenommen haben, ihr Potenzial zu entfalten. Dem folgen einige Empfehlungen an Unternehmen. Dieses Kapitel endet mit einem Appell an die öffentliche Hand, ebenfalls ihr Mögliches beizutragen.
- Kapitel 12 schliesslich wertet die **Ergebnisse von Interviews** aus, die ich mit Leadern gemacht habe, welche die dienende Ebene mit der sogenannten «Gehirnsoftware Version 5» erreicht haben. Ich werde zeigen, wie durch die persönliche Transformation der innere Kompass, entsprechend dem Konzept in Kapitel 4, neu justiert wurde.
- Kapitel 13 fasst zusammen, was den **bewussten, inspirierenden Leader** ausmacht, und erläutert, warum es kein Kapitel über das Inspirieren gibt.