



Deepak Chopra

# Mit dem Herzen führen

Management und Spiritualität



**KOHA**

## Wichtige Hinweise

Die im Buch veröffentlichten Empfehlungen wurden von Verfasser und Verlag sorgfältig erarbeitet und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Ebenso ist die Haftung des Verfassers bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ausgeschlossen.

**Aus dem Englischen  
von Nayoma de Haën**

Copyright © 2010 by Deepak Chopra

Titel der Originalausgabe:

*The Soul of Leadership.*

*Unlocking Your Potential for Greatness.*

Harmony Books/Random House, Inc., New York, 2010

This translation published by arrangement with

Harmony Books, an imprint of the Crown Publishing Group,  
division of Random House, Inc.

Deutsche Erstauflage erschien 2012

Deutsche Ausgabe:

© KOHA-Verlag GmbH Burgrain

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

Cover: Guter Punkt, München

Ornamente: Shutterstock

Lektorat: Maria Müller-de Haën

Layout: Birgit-Inga Weber

Gesamtherstellung: Karin Schnellbach

Druck: C.H. Beck

ISBN 978-3-86728-315-1

# Inhalt

Einführung	6
------------	---

## **Erster Teil:**

L-E-A-D-E-R-S	17
---------------	----

<b>1</b> L = Look and Listen / Hinschauen und Zuhören	19
<b>2</b> E = Emotionale Verbindung	37
<b>3</b> A = Awareness / Bewusstheit	57
<b>4</b> D = Doing / Tun	80
<b>5</b> E = Empowerment	100
<b>6</b> R = Responsibility / Verantwortung	126
<b>7</b> S = Synchronizität	151

## **Zweiter Teil:**

ZWEI, DIE MIT SEELE FÜHREN	171
----------------------------	-----

<b>8</b> Jeremy Moon, Gründer und CEO von »Icebreaker«	173
<b>9</b> Renata M. Black, Gründerin der »Seven Bar Foundation«	186

## **Dritter Teil:**

ZEHN PRINZIPIEN DES FÜHRENS	199
-----------------------------	-----

<b>10</b> Richtlinien für Bewusstheit	201
---------------------------------------	-----

Danksagung	206
------------	-----

# Einführung

*Führung zu übernehmen ist eine der wesentlichsten Entscheidungen, die man treffen kann – es ist die Entscheidung, aus dem Dunkel ins Licht zu treten.*

Noch nie waren inspirierte Führungsqualitäten so dringend nötig wie heute. Dieser Satz ist zwar sicherlich schon immer gefallen, aber im zweiten Jahrzehnt des einundzwanzigsten Jahrhunderts ist die Menschheit zu einer schrecklichen Bedrohung ihrer eigenen Existenz geworden. Blindlings reißen wir Riesenlöcher in das lebensspendende Gewebe unserer Umwelt. Die Regierungen, selbst wenn sie wohlmeinend sind, können uns die drängenden Fragen unserer Zeit nicht mehr beantworten. Wir können uns an niemanden mehr wenden, außer an uns selbst. Und selbst dort müssen wir das ständige Geschwätz des Ego und all unsere Logik und Vernunft hinter uns lassen und uns an jenen stillen Ort in uns begeben, den wir »das Reich der Seele« nennen.

Hier können wir anfangen, die grundlegenden Fragen zu stellen, die unserem Leben Sinn geben: »Wer bin ich? Warum bin ich hier? Wie kann ich mich mit dem leisen Drängen meiner Seele verbinden, um meinem Leben Sinn zu geben und etwas beizutragen?« Um diese Fragen so gut wie möglich zu beantworten, muss jeder von uns in die Führungsrolle gehen und Verantwortung für die Ausrichtung des eigenen Lebens und für seine Interaktionen mit anderen übernehmen: bei der Arbeit, zu Hause, überall. Wenn wir dann fortfahren, uns von der Seele die Richtung weisen zu lassen, stellen wir irgendwann fest, dass uns andere um Rat fragen, weil sie sich davon angezogen fühlen, dass wir sie mit Respekt behandeln und auf ihre Bedürfnisse geschickt und von einer höheren Warte aus eingehen.

Mein Ziel ist es, mit diesem Buch jedem die Fähigkeiten und Erkenntnisse zu vermitteln, die zum Führen nötig sind – und nicht einfach nur zum Führen, sondern zum *inspirierten* Führen. Auf der tiefsten Ebene ist die jeweilige Führungsperson die symbolische Seele der Gruppe. Sie hat die Aufgabe, die Bedürfnisse der anderen zu erfüllen und – wenn die Bedürfnisse erfüllt sind – die Gruppe so zu leiten, dass noch höhere Bedürfnisse erfüllt werden und das Potenzial der Gruppe Schritt um Schritt wächst. Inspiriertes Führen bezieht seine Kraft nicht von anderen Menschen, sondern aus seinem Sein, aus dem Weg, den die Seele weist. Es zeichnet sich durch Kreativität, Intelligenz, Organisationskraft und Liebe aus.

Jeder, der eine Seele hat – und das sind nach meiner Definition wir alle –, hat das Potenzial, inspiriert zu führen. Wenn Sie sich innerlich verändern und an die unbegrenzte Weisheit der Seele anschließen, werden Sie führen, ohne ein Gefolge suchen zu müssen; wenn Sie Ihre Vision einer besseren Welt in greifbare Form bringen, wird es Sie finden. Ich hoffe sehr, dass Sie und zahllose andere Leser nach der Lektüre dieser Seiten Ihre wahre Größe erkennen und entsprechend handeln. Etliche von Ihnen könnten öffentlich wirken, und unzählige könnten bei der Arbeit, zu Hause oder in ihren Gemeinden und Nachbarschaften Führungsaufgaben übernehmen. Wo auch immer Sie es tun, ich habe keinen Zweifel daran, dass unsere Zeit nach Menschen verlangt, die von Herzen führen.

Wie Sie auf den folgenden Seiten sehen werden, spreche ich hier nicht von Führungsqualitäten im klassischen Sinne. Gemäß der alten Definition ist Führerschaft nur wenigen vorbehalten. Die Person, die ausgewählt wurde, eine Gruppe zu führen, zeichnet sich vielleicht durch ihre Popularität, ihr Selbstbewusstsein oder ihre Rücksichtslosigkeit aus. Nach diesen Kriterien kann nicht jeder führen. Wenn die Starken und Rücksichtslosen die Bühne beherrschen, führen uns Könige und Generäle, Autokraten und Diktatoren, machthungrige Premierminister und Prä-

sidenten. Die Geschichtsschreibung lebt von Mythen, die auf persönlicher Ausstrahlung aufbauen und sie mit einer Aura des Schicksalhaften ummanteln.

Aber diese Arten von Führung sind brüchig. Keine der erwähnten Qualitäten stellt sicher, dass solch eine Führungsperson das Leben der ihr Anvertrauten verbessern wird. Genauso gut kann sie ihnen Elend, Konflikte und Unterdrückung bringen. Die alten Definitionen von Führung beruhen auf Macht, und Macht steht immer in enger Verbindung zu Machtmissbrauch.

Weil sich so viele Führungspersonen als höchst unberechenbar herausgestellt haben und weil sich unter den Mächtigen nur so wenige positiv hervorgetan haben, wähnen wir eine unsichtbare Hand im Spiel, die auswählt, welche Führungsperson sich als hervorragend erweisen wird. Doch das ist nur eine weitere Verschleierung. Die Kriterien für inspiriertes Führen sind nichts Mysteriöses. Sie sind sogar sehr einfach: Große Führungspersönlichkeiten sind fähig, auf ihre eigenen und auf die Bedürfnisse anderer mit einem größeren Maß an Visionskraft und Kreativität einzugehen, in Verbundenheit mit denen, die sie führen.

Auch Sie können auf diese Weise führen. Der Weg steht Ihnen offen. Es ist nichts weiter nötig, als auf Ihre innere Führung zu achten. Wenn Sie sich darauf einlassen, sind Sie auf dem Weg, das zu werden, was ich einen »erfolgreichen Visionär« nenne. Sie manifestieren Ihre Vision in der Welt. Aus unsichtbar in der Stille Ihrer tiefsten Bewusstheit eingepflanzten Samen werden greifbare, sichtbare Wirklichkeiten, die sich entfalten und mit Begeisterung und Energie gefördert werden. Ihre Aufgabe wird allen ersichtlich, und die Ergebnisse dienen dem Wohle aller: Ihrem eigenen Wohl, dem Wohl der Gruppe, die Sie führen, und dem Allgemeinwohl. Auf einem Planeten, der von allen Seiten von ökologischer Zerstörung bedroht ist, muss alles, was wir erreichen, zukunftsfähig sein. Dies ist ein wesentliches Merkmal aller Visionen der Zukunft, die der Seele entspringen.

Wenn ich über die Seele spreche, meine ich nicht die Seele, wie sie verschiedene Religionen definieren, obwohl alle großen spirituellen Traditionen ihre Existenz anerkennen. Ich verstehe die Seele als einen Ausdruck des allem zugrunde liegenden, universalen Bewusstseinsfeldes. Ihre persönliche Bewusstheit, Ihre Seele, ist wie eine Welle in einem grenzenlosen Meer: Für einen kurzen Moment erhebt sie sich in ihrer Einzigartigkeit, bevor sie wieder zurückfällt in das Größere, aus dem sie hervorgegangen ist. Auf der Seelenebene sind wir mit allem im Universum und mit jenem stillen Reich, aus dem alle Materie und alle Energie hervorgehen, aufs Innigste verbunden.

Die Seele hat – was keine Überraschung ist – Qualitäten, die jedem Schöpfungsprozess zu eigen sind: Kreativität, Intelligenz, Organisationskraft und Liebe. Falls Sie mit dieser Sicht der Dinge Schwierigkeiten haben, können Sie vielleicht zumindest mit mir darin übereinstimmen, dass die alte Art, wie wir auf diesem Planeten gelebt haben, an ihre Grenzen gekommen ist und dass es Zeit ist, etwas Neues auszuprobieren. Wenn Sie merken, dass Sie durch die in diesem Buch beschriebenen Ansätze mehr Kreativität, Intelligenz, Organisationskraft und Liebe in Ihr Leben und in Ihre Umgebung bringen, können Sie das Ihrer Seele zuschreiben oder auch nicht. Es spielt keine Rolle, und jene, die die Welt mit Ihnen bewohnen, werden dafür dankbar sein, egal welche Worte Sie verwenden, um diese neue Art des Seins zu beschreiben.

## **Eine Landkarte für die Strecke, die vor uns liegt**

Führen ist eine sich entwickelnde Reise mit unvorhersehbaren Drehungen und Wendungen. Aber Sie können eine Landkarte haben. Nachfolgend ist die Landkarte in drei Abschnitte aufgeteilt.

Zunächst einmal habe ich das, was das Führen mit Seele ausmacht, in ein passendes Akronym verpackt: Jeder Buchstabe des Wortes **L-E-A-D-E-R-S** (Führende) steht für einen Kernaspekt, der nötig ist, um Ihre Vision zu definieren und zu verwirklichen.

**L = Look and Listen – Hinschauen und Zuhören:** Verwenden Sie Ihre Sinne wie ein unbeteiligter Beobachter, der unvoreingenommen alles wahrnimmt. Schauen und hören Sie auch mit dem Herzen, achten Sie auf Ihre wahren Gefühle. Und schauen und hören Sie auch mit Ihrer Seele, achten Sie auf den tieferen Sinn, den sie Ihnen offenbart.

**E = Emotionale Verbindung:** Mit Seele zu führen bedeutet, sich über das Melodram des Lebens im Krisenzustand zu erheben. Es erfordert, alle vergifteten Emotionen zu erkennen und aufzulösen, damit Sie Ihre eigenen Bedürfnisse und die der anderen klar wahrnehmen können.

**A = Awareness – Bewusstheit:** Sie müssen sich der Fragen bewusst sein, die jeder Herausforderung zugrunde liegen: »Wer bin ich? Was will ich? Was erfordert die Situation?« Führende müssen sich diesen Fragen ständig stellen, und sie sollten auch ihre Teams inspirieren, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen.

**D = Doing – Tun:** Führende müssen handlungsorientiert sein. Eine Führungspersönlichkeit muss in allem, was sie tut, vorbildlich sein und zu den Versprechungen stehen, die sie gemacht hat. Das erfordert Ausdauer und Beharrlichkeit, aber auch die Fähigkeit, jede Situation mit Flexibilität und Humor zu nehmen.

**E = Empowerment:** Die Macht der Seele beruht auf einem Selbstbewusstsein, das auf Rückmeldungen eingeht und gleichzeitig von der guten oder schlechten Meinung anderer unab-



hängig ist. Empowerment ist nicht selbstsüchtig. Es hebt sowohl den Status des Führenden als auch den der Mannschaft.

**R = Responsibility – Verantwortung:** Zu verantwortlicher Führung gehört es, Risiken nicht leichtsinnig, sondern besonnen anzugehen, Integrität zu beweisen und die eigenen inneren Werte zu leben. Aus Sicht der Seele besteht die Verantwortung einer Führungsperson vor allem darin, die Menschen auf eine höhere Bewusstseinsstufe zu bringen.

**S = Synchronizität:** Dies ist ein geheimnisvolles Element des allem zugrunde liegenden Bewusstseinsfelds, an das alle großen Führungspersönlichkeiten angeschlossen sind. Synchronizität ist die Fähigkeit, glückliche Umstände zu erschaffen und unsichtbare Unterstützung zu finden, die einen über das vorhersehbare Ergebnis hinaus auf höhere Ebenen bringt. Spirituell gesprochen ist Synchronizität die zuverlässige Fähigkeit, von der Seele her auf jedes Bedürfnis einzugehen.

Im zweiten Teil des Buches verdeutlicht sich die Landkarte des Führens in Geschichten von gewöhnlichen Menschen, die zu erfolgreichen Visionären wurden. Wir begegnen dort zwei solchen Personen, nämlich Jeremy Moon und Renata M. Black: Sie fingen ohne materielle Grundlagen an und führen heute erfolgreiche Multimillionen-Dollar-Unternehmen, die etwas bewirken. In beiden Fällen begann es mit einer leidenschaftlichen Vision. Das ist bei Erfolgsgeschichten noch nichts Ungewöhnliches, doch in diesen Fällen ging es auch um tiefer empfundene Werte, die aus dem Reich der Seele stammten.

Wie sich zeigt, haben Jeremy und Renata auf ihren Wegen genau die Schritte befolgt, die hier im Akronym L-E-A-D-E-R-S zusammengefasst werden. Vom Hinschauen und Hinhören bis zur Synchronizität spielten alle diese Aspekte eine entscheidende Rolle. Dieser Teil des Buches inspiriert nicht nur, er gibt Ihnen

auch das Vertrauen, dass beseeltes Führen in der rauen Wirtschaftswelt durchaus eine brauchbare Entscheidung ist. Indem sich die beiden für den Erfolgsweg des visionären Führens entschieden, wurde die Welt für sie zu einem Ort der Wunder, an dem der materielle Erfolg gegenüber der persönlichen Entdeckungsreise zweitrangig wurde.

Der dritte Teil des Buches enthält eine kurze Zusammenfassung des Gelernten, die Ihnen hoffentlich hilft, die Merkmale des Führens mit Seele zu erkennen, sobald sie sich in Ihrem Leben zu zeigen beginnen.

## Warum die Seele\*?

Wie kommt es, dass Menschen mit einem ganz gewöhnlichen Leben zu Führungspersönlichkeiten werden? Jede Gruppe bringt natürlicherweise Menschen hervor, die sie zu einem gemeinsamen Ziel hinführen. Doch manche von ihnen versagen, und andere haben Erfolg. Manche straucheln über eine unzulängliche Strategie oder erliegen dem Stress, der mit ihrer Rolle einhergeht. Und wenn uns eine Krise nach guter Führung rufen lässt, besteht immer die Gefahr, dass keine solche Gestalt auftaucht und es zu dem berühmten »Führungsvakuum« kommt, das in der modernen Welt zu einem chronischen Problem geworden ist.

In der tieferen Wirklichkeit der Seele muss eine in Auflösung begriffene Familie, ein Unternehmen ohne Vision oder eine Nation, die um Freiheit ringt, auf verborgene spirituelle Antriebe und Bedürfnisse eingehen. Indem das verstanden wird, können unzählige Führungspersonen ihr höchstes Potenzial entfalten.



\* Amerikanischer Originaltitel des Buches: »The Soul of Leadership«

Inspiriertes Führen entsteht im Sein und braucht keine Strategie, um die Spitze zu erklimmen. Wenn Sie das Potenzial Ihrer eigenen wahren Größe entfalten, entfalten Sie auch das Potenzial in anderen. Andere werden sich dann natürlicherweise an Sie wenden, damit Sie ihnen den Weg nach vorne weisen, und eines Tages werden diese dann selbst andere führen können.

Unsere Seelen bieten uns in jedem Augenblick die höchsten Inspirationen an. Unser Verstand mag Chaos wahrnehmen, doch die Seele weiß von der grundlegenden Ordnung und strebt danach, sie zu finden. Solange wir uns nicht der ruhigen Weisheit der Seele zuwenden, fallen wir immer wieder in alte Gewohnheiten zurück, reagieren auf neue Herausforderungen mit abgedroschenen Antworten und verstricken uns in sinnlosen Kämpfen. Doch wenn wir die Wege der Seele begreifen und nutzen, taucht jemand auf, der den Nebel zu lichten weiß. Mahatma Gandhi, Mutter Teresa und Nelson Mandela gingen ihren Weg aufgrund des Bewusstseins der Seele (egal wie sehr wir sie zum Mythos machen). Sie nutzten dieses Bewusstsein, um sich mit einer Quelle der Weisheit zu verbinden, die es schon immer gab und die uns allen zur Verfügung steht.

In jeder Gruppe wird das Verhalten der Mitglieder von zwei grundlegenden Lebensthemen bestimmt: Bedürfnis und Reaktion. Könnten wir uns klar sehen, würden wir jeden Tag erkennen:

- Es gibt etwas, das wir brauchen, angefangen von elementaren Bedürfnissen nach Nahrung und Schutz bis hin zu höheren Bedürfnissen nach Selbstwert, Liebe und spiritueller Bedeutung.
- Und es gibt eine Reaktion auf dieses Bedürfnis, mit der wir versuchen, es zu erfüllen; sie reicht von Kampf und Konkurrenz bis hin zu innovativen Entdeckungen und göttlicher Inspiration.

Diese zwei Themen beherrschen unser inneres und unser äußeres Leben. Sie überragen alle anderen Kräfte, und ähnlich wie das Wirken der Seele folgen sie einer Ordnung. Den niederen Bedürfnissen und Reaktionen folgen die höheren (wie Bertolt Brecht sagte: »Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral«). Diese aufsteigende Skala nennt man die »Hierarchie der Bedürfnisse«. Wenn Sie sich als Führungsperson der Hierarchie der Bedürfnisse und der entsprechenden Möglichkeiten ihrer Erfüllung bewusst sind, können Sie wirksam darauf eingehen, was die Gruppe braucht, von elementaren bis hin zu spirituelleren Bedürfnissen. Das ist das Machtvollste, was gute Führung bewirken kann.

Extreme soziale Bewegungen (wie Faschismus, Fundamentalismus, ethnischer Nationalismus etc.) beispielsweise gründen auf Angst, der primitivsten Reaktion einer Gruppe, die ihr primitivstes Bedürfnis zu erfüllen sucht: das Überleben. Auch äußerer Druck wie ökonomische Krisen, soziale Migrationen und starke Konkurrenz können dieses Bedürfnis auslösen.

Der tschechische Dichter Václav Havel wurde nach dem Sturz des Kommunismus Präsident der neuen Republik, weil er das elementare Bedürfnis seiner Landsleute nach Sicherheit befriedigte, doch dann wandte er sich ihren höheren, jahrzehntelang unterdrückten Bedürfnissen nach Einheit und Selbstbewusstsein zu. Dr. Martin Luther King Jr. gab einer unterdrückten Minorität die Chance, sich über ihr Bedürfnis zu überleben hinaus mit ihren höheren Bedürfnissen nach Würde und spiritueller Bedeutung zu verbinden. Er bot ihnen die Gelegenheit zur Transformation. Buddha und Christus erfüllten mit der universellen Sehnsucht nach Einheit die Bedürfnisse ihrer Anhänger auf höchster Ebene.

Wie das Vorbild dieser großartigen Führungspersönlichkeiten zeigt, ist Führen mit Seele weder mysteriös noch abstrakt. Inspirierte Führung gibt echte Antworten auf echte Bedürfnisse. Diese Fähigkeit lässt sich erlernen. Sie können

das, und ich auch. Wir können auf jeder Ebene des inneren und des äußeren Lebens einer Gruppe auf ihre Bedürfnisse eingehen – in Familien, in Gemeinschaften, in Unternehmen. In der tieferen Wirklichkeit der Seele erschaffen Führende und Geführte sich gegenseitig. Sie sind durch ein unsichtbares spirituelles Band miteinander verbunden. Führende existieren, um die Werte zu verkörpern, nach denen Geführte verlangen, und Geführte nähren die Vision des Führenden.

## Die grundlegenden Prinzipien

Der Entwicklungsweg eines Führenden dreht sich um die Erweiterung der Bewusstheit. Die Seele ist vollkommen bewusst, sie nimmt jeden Aspekt einer Situation wahr. Diese Perspektive steht uns immer zur Verfügung, doch gewöhnlich nehmen wir sie wegen innerer Hindernisse nicht wahr. Wir sehen, was wir sehen wollen oder was uns unsere Voreingenommenheit und Begrenztheit zu sehen erlaubt. In Ihrer Entwicklung zum inspirierten Führen werden Sie lernen, diese Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Dann wird, was vorher schwierig war, mühelos sein, und Ihre Seele ebnet Ihnen den Weg. Ihre Vision wird klarer, und Sie sehen deutlicher, wo es langgeht, bis schließlich das ganze Universum zusammenzuwirken scheint, um die Kreativität, Intelligenz, Organisationskraft und Liebe zu generieren, die das Wesen des inspirierten Führens ausmachen.







Erster Teil

# L-E-A-D-E-R-S









## L = Look and Listen – Hinschauen und Zuhören

*Große Führungspersönlichkeiten haben eine Vision und die Fähigkeit, sie zu manifestieren. Um Ihre eigene Vision zu finden, ist es gut, mit Hinschauen und Zuhören anzufangen, sowohl was die Situation um Sie herum als auch was Ihr Inneres betrifft. Dazu gehören vier Schritte:*

*Unparteiische Beobachtung – Mit den Sinnen hören und sehen*

*Analyse – Mit dem Verstand hören und sehen*

*Fühlen – Mit dem Herzen hören und sehen*

*Verinnerlichung – Mit der Seele hören und sehen*

*Wenn diese vier Schritte erfolgt sind, kann Ihre persönliche Vision zum Ausdruck kommen.*

**D**ie besten Eigenschaften für den Anfang einer Karriere sind Begeisterung, Grundwerte und voller Einsatz für ein Ziel. Aus diesen Elementen lässt sich eine Vision schmieden. Wie Sie feststellen werden, wenn Sie mit hoch inspirierenden Führungspersönlichkeiten sprechen, haben sie alle mit Begeisterung und mit der Vision von etwas Großem angefangen. Sie widmeten sich hingebungsvoll einem tief empfundenen Ziel. Und sie beharrten auf gewissen unabdingbaren Werten. Um Ihre eigene innere Größe zu finden, sollten Sie sich vorrangig auf diese Elemente

konzentrieren. Immer wieder haben Wissenschaftler versucht, äußere Gründe für den Aufstieg erfolgreicher Führungspersonen zu finden. Aus diesen Studien kann der Eindruck entstehen, dass ein wohlhabendes Elternhaus, hervorragende Bildung, der Umgang mit erfolgreichen Menschen und ein hoher IQ eine Führungsposition mehr oder weniger garantieren. Doch wie wir alle wissen, kann man auch mit nichts anfangen und zu einer großartigen Führungsperson werden oder alle Vorteile haben und trotzdem nichts erreichen. Äußere Vorteile erleichtern die Startbedingungen, doch sie sind keine Erfolgsgarantie.

Man könnte den Ansatz ja auch mal umdrehen und stattdessen auf die Dinge schauen, die uns allen zur Verfügung stehen. Jeder kann hören und sehen – unsere Augen und Ohren sind unsere grundsätzlichsten Wahrnehmungsorgane. Doch bei Führenden wird daraus mehr. Führende brauchen eine klare Vision, die anderen als Richtung dient und sie inspiriert. Eine klare Vision wiederum muss manifestiert werden. Selbst die großartigsten Ideen bleiben Tagträume, solange sie nicht umgesetzt werden. Wenn Sie ein erfolgreicher Visionär werden wollen, beginnt Ihre Reise mit zwei entscheidenden Fragen: Was ist meine Vision? Was kann ich tun, um sie zu verwirklichen?

Eine Vision entsteht nicht in einem Vakuum, sondern aus der gegebenen Situation. Das kann eine Krise oder ein Routineprojekt sein, ein Managementproblem oder eine finanzielle Notlage – alles, was den Führenden fordert, solche Situationen ganz genau anzuschauen und genau hinzuhören, um sie einschätzen zu können. Das betrifft Eltern, Sportcoachs, Mentoren, Berater, Manager und CEOs gleichermaßen. Sooft Sie aufgefordert werden, zu beraten, zu lehren, anzuordnen, zu motivieren, zu inspirieren oder zu planen, klopft eine Gelegenheit an.

Stellen Sie sich vor, drei Leute sitzen in einem Vorzimmer auf dem Sofa. Alle haben ihre beste Business-Kleidung angezogen. Das Büro gehört einem Risikokapitalgeber, der sich bereit erklärt hat, allen eine halbe Stunde zu geben, in der sie ihr Kon-

zept für ihre Unternehmungsgründung erläutern können – ein Gespräch, das über Gedeih und Verderb entscheiden kann. Wer von den dreien wird sich als Führungsperson hervortun, wer hat die beste Chance, den Kapitalgeber zu überzeugen?

Der Erste ist so nervös, dass er feuchte Hände hat. Er versucht, ein bisschen Konversation zu machen, aber als er merkt, dass er nur schwafelt, hört er auf und schweigt. Er schließt die Augen, geht innerlich noch einmal die Rede durch, die er vorbereitet hat. Letzte Nacht hat er kaum geschlafen und jedes Wort kritisch überprüft. Sein ganzes Denken ist von einem einzigen Gedanken beherrscht: Jetzt oder nie. Siegen oder Sterben.

Der Zweite sieht deutlich ruhiger aus und wirkt sehr selbstbewusst. Er glaubt an seine Idee und ist sich des Erfolgs seines Unternehmens sicher – wenn er einen Geldgeber findet. Er ist es gewohnt, dass man zu ihm aufsieht, wie sein aufrechter und klarer Blick zeigt. Könnte er den Kapitalgeber vielleicht zu einer Runde Golf oder Basketball überreden? Wie er weiß, wirkt er im lockeren Zweiergespräch immer am überzeugendsten.

Die dritte Person betrachtet neugierig den Raum. Sie bemerkt den dicken, kostbaren Teppich und die frischen Blumen, aber vor allem achtet sie auf die Mitarbeiter, die im Büro des Kapitalgebers ein und aus gehen. Sie tragen keine Anzüge und Kostüme, sondern Jeans und lockere Kleidung. Sie wirken konzentriert, aber nicht angespannt. Die dritte Person fühlt sich ganz ähnlich. Sie ist offen für das, was geschehen wird. Sie ist sich sicher: Sitzt sie dem Kapitalgeber erst gegenüber, dann wird sie wissen, mit welcher Art von Persönlichkeit sie es zu tun hat, und kann entsprechend auf ihn eingehen.

Von diesen dreien achtet der Erste auf kaum etwas anderes als seine eigenen Gefühle, die ihn angespannt und verschlossen machen. Der Zweite ist entspannter und sieht die Dinge schon ein bisschen vom Herzen her. Er beurteilt Menschen und Situationen danach, wie sie sich anfühlen. Die dritte Person geht jedoch noch einen Schritt weiter. Sie ist offen für ihre Umge-

bung, schaut interessiert zu und hört hin. Aus dem, was sie dort wahrnimmt, fängt sie an, ein Szenario zu entwickeln. Sie kann sich in diesem Szenario sehen und ist bereit, sich anzupassen. Und wenn sie doch nicht dazupasst? Dann wird sie nicht den Fehler machen, das Geld des Kapitalgebers anzunehmen; sie wird weiterziehen und etwas anderes finden.

Wie diese imaginierte Szene zeigt, verfügt in diesem Augenblick diejenige Person über das größte Potenzial, die auf der tiefsten Ebene hören und sehen kann. Um zu führen, braucht man eine gesunde innere Basis. Wenn Sie an den Punkt kommen, wo Sie mit Ihrem ganzen Wesen sehen und hören, verfügen Sie über eine Grundlage inspirierten Führens.

## Vier Ebenen der Wahrnehmung

Um echte Erkenntnisse zu gewinnen, müssen das Hören und das Sehen auf vier verschiedenen Ebenen stattfinden. Mit den Augen zu sehen ist nur der Anfang. Zum vollständigen Hören und Sehen müssen Körper, Verstand, Herz und Seele einbezogen werden.

- Körper:** die Stufe der Beobachtung  
und der Informationssammlung
- Verstand:** die Stufe der Analyse und der Beurteilung
- Herz:** die Stufe des Fühlens
- Seele:** die Stufe der Verinnerlichung

Wenn Sie alle diese Stufen zufriedenstellend durchlaufen, kann sich Ihre Vision auf der Basis eines tiefgehenden Verständnisses in jedem Augenblick als wahrer Ausdruck Ihrer selbst offenbaren.

**Beobachtung:** Beginnen Sie damit, so offen und unparteiisch wie möglich zu sein. Sehen Sie, so viel Sie können, und

hören Sie jedem zu, der etwas zu sagen hat. Verhalten Sie sich in gewisser Weise wie eine Videokamera. Nehmen Sie alle Sichtweisen und Geräusche ungehindert und objektiv wahr.

**Analyse:** Gleichzeitig nehmen Sie die Situation auch mit dem Verstand wahr. Sie wägen ab und analysieren. Lassen Sie alle Ideen in sich auftauchen. Achten Sie auf das, was sich zeigt, achten Sie auf den leisesten Hauch einer Antwort, auf neue Interpretationen und ungewohnte Kombinationen. Versuchen Sie, Ihre Vorurteile und Vorlieben zu vermeiden. Seien Sie unvoreingenommen und behalten Sie einen klaren Kopf.

**Fühlen:** Achten Sie auf der Ebene des Herzens darauf, was sich richtig anfühlt. Fühlen ist subtiler und reiner als Analysieren. Auf dieser Ebene können plötzlich neue Erkenntnisse auftreten. Hier kommt Intuition ins Spiel, es entsteht Raum für jenen »Aha«-Effekt, der mit kreativen Quantensprüngen einhergeht.

**Verinnerlichung:** Und jetzt lassen Sie los und warten ab. Wenn eine Vision in die Phase der Verinnerlichung geht, sinkt sie an einen tiefen, unsichtbaren Ort. Eine große, unendliche Intelligenz nährt sie dort und passt sie Ihren Bedürfnissen und den Bedürfnissen Ihrer Umwelt an. Hier stehen Sie mit etwas in Verbindung, das umfassender ist als Sie selbst, ob Sie es nun Höheres Selbst, reines Bewusstsein oder Ihre Verbindung zu Gott nennen. Wenn Ihnen keiner dieser Begriffe passt, können Sie sich die Seele auch einfach als Ihr »wahres Sein« vorstellen, als das, »was ich wirklich bin«.

Eine Führungsperson entsteht also aus sich selbst heraus. Sie verbindet ihre innere Wahrnehmung mit der äußeren Situation. Ein vierundzwanzigjähriger Inder, der 1893 nach Südafrika kam, sah: Er würde Schläge einstecken, falls er sich weigerte, auf dem Trittbrett des Busses zu stehen, um weißen Passagieren

Platz zu machen. Er sah: Er wurde im Zug in die dritte Klasse verwiesen, obwohl er einen Fahrschein für die erste Klasse besaß. Doch Mohandas Gandhi nahm die Situation auf allen vier Ebenen der Wahrnehmung auf. Mit seinen Augen schaute er sich um und sah Diskriminierung. Mit seinem Herzen fühlte er das Unerträgliche der Situation. Mit seinem Verstand analysierte er, dass eine neue Taktik – der zivile Ungehorsam – etwas verändern könnte. Mit seinem Sein widmete er sich voll und ganz einer Vision der Freiheit, egal um welchen Preis.

Heutzutage ist der Begriff der Vision in vielen Führungsseminaren gang und gäbe, allerdings meistens in seiner intellektuellen Bedeutung. Potenziellen Führungskräften wird beigebracht, ihren Verstand zur Analyse verschiedener hypothetischer Szenarien zu verwenden. Doch ohne Gefühle, Intuition, Erkenntnis und die tiefe Weisheit der Seele bleibt das Potenzial dieser Schulungen ungenutzt. Die größten Führungspersönlichkeiten waren auch große Seelen – das ist eine Wahrheit, die niemand leugnen kann. In der Apartheid in Südafrika, der Sklaverei vor dem amerikanischen Bürgerkrieg oder der Kolonialherrschaft in Indien sahen ihre Augen dasselbe wie die Augen aller Menschen. Ihr Verstand dachte dieselben Gedanken wie viele andere. Ihre Herzen litten genauso unter der Ungerechtigkeit wie die zahlloser Menschen. Doch Nelson Mandela, Abraham Lincoln und Mahatma Gandhi gingen tiefer und fragten sich aus tiefster Seele, wie ein neuer Umgang mit der Situation aussehen und wie eine neue Vision verwirklicht werden könnte.

## Seinen wahren Lebenszweck finden

Das Geheimnis herausragenden Führens liegt im Kontakt zur Seele. Wir sind alle fähig, dem Pfad zu folgen, der Körper, Verstand, Herz und Seele miteinander verbindet. Durch die Verbindung zur Seele wird Ihr wahrer Lebenssinn zur Grundlage

all Ihres Handelns werden. Menschen, die führen, existieren, um zu geben, und Sie können nur geben, was Sie haben. Die Seele – das heißt der Kern Ihres wahren Selbst – ist der Ort, wo Sie über Erkenntnis, Kreativität, Imagination und tiefe Intelligenz verfügen. Wenn Sie wissen, was in Ihrem Kern vor sich geht, wird das, was Sie zu geben haben, grenzenlos.

In diesem Kapitel werden Sie angeleitet, Ihren Lebenszweck in einem einzigen Satz zusammenzufassen, und sobald Sie sicher sind, dass diese Aussage Ihre Mission wahrhaftig widerspiegelt, werden Sie sie in einem einzigen Wort verdichten.

Martin Luther King Jr. hätte folgenden Leitsatz haben können: »Ich bin hier, um die Rassendiskriminierung und die soziale Ungerechtigkeit zu beenden.« In einem einzigen Wort zusammengefasst, ginge es um »Freiheit«. Der Leitsatz von Charles Darwin lautete vielleicht: »Ich bin hier, um zu beobachten, wie sich das Leben verändert und an seine Umgebung anpasst.« Auf ein einziges Wort konzentriert ging es ihm vielleicht um »Evolution«.

Ihr Leitsatz wird aus einer Verbindung von zwei Komponenten bestehen, die wir in diesem Kapitel entwickeln wollen: aus Ihrem Seelenprofil, in dem sich Ihre Werte spiegeln, und einer persönlichen Vision, die Ihre grundlegende Absicht ausdrückt.

## Ihr Seelenprofil

Beantworten Sie folgende Fragen mit möglichst wenigen Worten oder Sätzen. Seien Sie ehrlich und denken Sie nicht zu lange nach, bevor Sie antworten. Lassen Sie sich von Ihren ersten Impulsen leiten.

- Was ist mein Beitrag im Leben?
- Was ist der Sinn und Zweck meines Tuns?
- Wie fühle ich mich, wenn ich eine Gipfelerfahrung habe?