

Herbert Salzmann

Tieferes Selbst und Transformational Leadership

Die letzten Jahrzehnte der Führungs- und Entwicklungslehren waren eindeutig dominiert von systemischen Theorien, die zugleich eine Abkehr von „Great-Man“-Theorien und anderen zu simplen Individualitätskonstruktionen bedeuteten. Zugleich kann dieser Paradigmenwechsel auch als Umschwung in der philosophischen Grundfrage interpretiert werden, ob das Sein (der Umstände) das Bewusstsein der Menschen bestimmt, oder ob das Bewusstsein (Einzelner) auch das Sein verändern kann.

Dass nach dem kollektiven Trauma des Nationalsozialismus und dessen autoritären Ausläufern in den Nachkriegsjahren das Pendel zugunsten des Systemischen umschlagen musste, ist historisch verständlich und war ein überfälliger Entwicklungsschritt. In der Praxis der Unternehmensführung allerdings wurde immer auch an der Wirkung einzelner herausragender Personen auf das System festgehalten, wenn auch nicht sehr plausibel theoretisch untermauert.

Mit dem Konzept des „*Transformational Leadership*“ (vgl. Bass, 2006) bekamen nun im neuen Jahrtausend die Vertreter dieses Individualismus fundierten Rückenwind. Bei dieser Theorie geht es um die „einstellungsverändernde Wirkung“ von Personen in ihrem Umfeld, ohne dabei allerdings in einen heroischen Duktus zu verfallen. Heroisch-narzisstische Ansätze gab es ja seit jeher und es ließen sich immer gute Beratungsgeschäfte damit machen, weil sie den Auftraggebern mit Sätzen schmeichelten wie „*Wenn du ein Schiff bauen willst, lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten Meer*“ (der großartige Saint Exupery verzeihe mir). Theoretisch konnten diese Ansätze aber nicht wirklich überzeugen, weil sie eben mehr auf Beliebtheit denn auf Glaubwürdigkeit bauten.

Nicht so die Theorie des „*Transformational Leadership*“, die von Forschern um Bernard Bass, dem Herausgeber des monströsen wissenschaftlichen Standardwerkes „*The Bass Handbook of Leadership*“ soliden empirischen Prüfung unterzogen wurde. Im Wirkungsbereich von Menschen, die in ihrem Führungsverhalten vier zentrale Kompetenzen zeigen, sind eindeutige Bestwerte bezüglich Leistung, Entwicklung und Motivation festzustellen. Die vier Kompetenzen sind, (1.) das Wirken durch eine glaubwürdige Moral und Persönlichkeit (**idealized influence**), (2.) das Begeistern durch positive Zukunftsbilder (**inspirational motivation**), (3.) das Knüpfen von echten individuellen Beziehungen (individual consideration) und (4.) das Unterstützen durch Methodik und Zutrauen (**intellectual stimulation**).

Zumindest den ersten dreien liegt meines Erachtens ein Persönlichkeitsbild zu Grunde, das von Sokrates bis Viktor Frankl immer wieder aufgezeigt wurde, das aber bis heute nicht wirklich populär ist. Nämlich die Theorie von einem tieferen Selbst (C.G.Jung), in das wir zumindest in besonderen Momenten hineinfinden, die Maslow „Peak-Experiences“ nannte, oder Czikszentmihalyi „Flow-Erlebnisse“. In diesen Momenten sind wir tiefer in uns selbst und zugleich in der Welt verankert, wodurch besondere Erkenntnissen und Leistungen möglich werden.

Durch dieses Wirken aus dem tieferen Selbst vermitteln Führungskräfte Zuversicht, Vertrauen und Begeisterung. Dieses Selbst ist die Quelle echter Moral und echter Innovation, jenseits von internalisierten Konventionen und oberflächlicher Anpassung.

Steve Jobs z.B. hatte wider jede Vernunft von Technikern verlangt, dass auch unsichtbare Teile im Computer schön zu sein hätten. Aber der Erfolg gab ihm Recht, und der hatte seiner Meinung nach durchaus mit Intuitionen aus dem tieferen Selbst zu tun:

„Die Intuition ist ein sehr mächtiges Instrument, meines Erachtens viel mächtiger als der Intellekt. Dies hat bis heute einen großen Einfluss auf meine Arbeit. (...) Der Geist arbeitet langsamer und man erkennt eine enorme Weite im Augenblick. Man sieht so viel, was man bereits hätte sehen können. Das ist eine Disziplin, in der man sich üben muss.“

(zit.nach W.Isaacson, „Steve Jobs“, 2011)

Mit verantwortlich für die geringe Bekanntheit eines tieferen Selbstes jenseits des alltägliche Ichs ist dessen esoterische Aufladung. Dabei handelt es sich um – wenn auch subtile – Alltagserfahrungen, die jeder Mensch kennt und die durch einfache Übungen verstärkt werden können. So empfehle ich gerne in wichtigen Gesprächen die eigenen Fußsohlen zu spüren, um die Aufmerksamkeit über den Tastsinn in den eigenen Körper und damit auch näher an die eigene Seele zu lenken. Dadurch werden seelische Impulse und Automatismen wahrnehmbar und steuerbar, denen wir sonst ausgeliefert sind.

Diese schwebende Aufmerksamkeit, die das eigene Seelenleben beim Handeln begleitet, kann als Ansatzpunkt für das tiefere Selbst bezeichnet werden. Sie vermag die affektive Abfolge unserer Reiz-Reaktionsmuster zu unterbrechen, und eröffnet Freiheitsmomente, in denen wir entscheiden können, ob wir einem Impuls nachgeben wollen oder ob wir andere Handlungen für zielführender halten. Unsere moralischen Überzeugungen können dadurch in Form von Taten sichtbar werden, was zum Image einer „geachteten Persönlichkeit“ beitragen kann. (**idealized influence**).

Ein anderer wichtiger Aspekt dieser bewussten Verbundenheit mit der eigenen Seele ist, dass wir empfänglicher für die Signale aus unserem „somatic consciousness“ sind, wie es der Hypnotherapeut Stephen Gilligan formuliert. Wir wissen dann, was richtig und hilfreich ist und die Leidenschaftlichkeit und Zuversicht solcher Lösungsperspektiven können auch andere begeistern. (**inspirational motivation**).

Und drittens können wir mit selbstzentrierten Menschen leichter in Beziehung treten, weil sie mehr als nur Maske und Rolle sind. Oft strahlen sie eine fast unbegründete Freude aus und eine bejahende Haltung gegenüber jedem, die auch allgemeine Menschenliebe genannt werden kann. (**individual consideration**)

Um den Kreis zum Systemischen wieder zu schließen sei betont, dass diese Wirkungen des tieferen Selbst keineswegs nur auf Führungskräfte beschränkt sind. Im Gegenteil, „oft offenbart der Herr einem jüngeren Bruder, was das Beste ist“, wie eine Regel der Benediktiner besagt, weshalb der Abt die Gemeinschaft vor Entscheidungen zusammenrufen sollte. In diesem Sinne sorgt die neuere transformationale Führung auch durch Systemgestaltung dafür, dass in der gesamten Organisation geachtete Persönlichkeiten arbeiten, Raum für Inspiration da ist und jede einzelne Persönlichkeit geschätzt wird.

Literatur

Bass, Bernard u.a. (2006): „Transformational Leadership“ (englisch)
Isaacson, Walter (2011): „Steve Jobs“

Trigon Graz Lenzburg bietet **Veranstaltungen zum Thema** an – bitte folgen Sie den **Links**:

[Transformational Leadership – Inspirierende Führungskonzepte für eine neue Zeit](#)

[Inspirational Leadership](#)

"Transformational Leadership" um einen Tag und einige Inhalte erweitert.

[Mindful Leadership – Die zentrale Führungskompetenz im 21. Jahrhundert](#)

[Horizontale Leadership – Führen unabhängig von Hierarchie & Position](#)