

Führung & Verführung

*und die drei Arten
von Führungskompetenz*

FOTO © C. V. PUTTKAMER

Ein guter Führer muss imstande sein, Menschen beeinflussen zu können. Er oder sie sollte auch das Fach, in dem er führt, meisterhaft beherrschen. Noch wichtiger ist jedoch das dritte, meint der Redakteur, Musiker und Ken Wilber-Kenner Michael Habecker: Ein guter Führer muss auch die moralisch-ethische Kompetenz haben, um führen zu können

VON MICHAEL HABECKER

Es ist schon oft gesagt und geschrieben worden, und tagtäglich erinnern uns die Nachrichten schmerzlich daran: Wir sehen uns in einer globalen Welt einer Reihe globaler Probleme gegenüber, die globale Lösungen brauchen. Dazu gehören Armut, die atomare Bedrohung, der Klimawandel und der Terrorismus bis hin zur Wirtschaftskrise. Führung oder Leadership – die Fähigkeit, Menschen zu beeinflussen, zu führen und komplexe Aufgaben zu lösen – spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Geführt von Vorbildern

Das Wort »Führung« löst gerade im deutschsprachigen Kontext zwei diametral entgegengesetzte Assoziationen aus.

Zum einen erinnern sich die meisten Menschen gerne und voller Respekt an Führungspersönlichkeiten als machtvolle Diener eines evolutionären Geschehens hin zu mehr Freiheit, Solidarität und Nachhaltigkeit auf der Welt. Dies sind Menschen, die kraft ihres Einsatzes und Überzeugungsvermögens andere Menschen aus der Bevormundung und Fremdbestimmtheit hin zu immer mehr individuellen inneren und äußeren Freiheiten geführt haben – von der Sklaverei über die Apartheid hin zu den allgemeinen Menschenrechten, unabhängig von Hautfarbe, Herkunft, Geschlecht und sexueller Orientierung.

Anderen Führungspersönlichkeiten verdankt die Menschheit große soziale Fortschritte, die eine Zunahme von Versöhnung, Frieden und Gerechtigkeit zwischen den Menschen und Völkern brachten. Schließlich erinnern wir uns auch gerne der Pioniere, die sich für eine nachhaltigere und ressourcenverantwortlichere Lebensgestaltung einsetzten. Regelungen und Verhaltensweisen, die uns heute als selbstverständlich erscheinen, verwirklichten sie beharrlich gegen Widerstände und Borniertheit, und sie ermüdeten dabei nicht auf ihrem langen Weg. Manche von ihnen haben dabei gedanklich-geistige Grundlagen formuliert und vertreten, wie »alle Menschen sind gleichwertig«. Andere haben sich in einer konkreten gesellschaftlichen Umsetzung derartiger Prinzipien engagiert. Manche vereinigten in ihrer Person beides.

Gewarnt von Verführern

Doch es gibt noch eine ganz andere Seite von Führung, die wir mit diesem Begriff assoziieren, und das ist die von Verführung, Manipulation, Missbrauch und Beherrschung. Allzu oft brachten Menschen aus einer Führungs- und Herrschaftsposition heraus Leid und Elend über die Menschheit, von der Terrorisierung einer kleinen Gemeinschaft bis hin zu Weltkriegen und Völkermord.

Die integrale Landkarte kann uns bei der Differenzierung zwischen Führung und Verführung Hilfestellung leisten – und natürlich auch bei der Lösung anstehender globaler Probleme, für die Führung ja ein Mittel zum Zweck ist.

Führung und Entwicklung

Zuallererst setzt Führung eine Art von vertikaler Unterschiedlichkeit und Entwicklung voraus. Wo alles und alle gleich sind,



macht Führung keinen Sinn. Führung ist dabei selbst von Entwicklung nicht ausgenommen. Wenn wir ein einfaches Entwicklungsmodell wie das von Jean Gebser zugrunde

Es gibt vertikale
Unterschiedlichkeit.
Es gibt Entwicklung.
Wo alle und alles
gleich sind, macht
Führung keinen Sinn

legen, mit Stufen von archaisch, magisch, mythisch, rational, pluralistisch und integral, dann erhalten wir bei jedem Entwicklungsschritt immer humanere Formen der Führung, von brutaler Gewalt und körperlicher Überlegenheit über magische Rituale zu mythisch-imperialen Herrschaftsstrukturen und repräsentativ-demokratischen Abläufen, und weiter bis zu dialogisch-pluralistisch geprägten postmodernen Formen von Führung.

Alle diese Stufen oder Ebenen von Führung sind global im Einsatz, und jeder Mensch

durchläuft sie auch auf seinem persönlichen Entwicklungsweg. Aus einer integralen Perspektive geht es darum, sowohl das gesamte Entwicklungsspektrum zu würdigen und sich für gesündere Formen von Führung auf allen Ebenen einzusetzen, als auch sich dafür zu engagieren, dass Führung von der höchstmöglichen Entwicklungsebene ausgeübt wird, was bedeutet, dass die größtmögliche Anzahl von Perspektiven, Interessen und Einflussfaktoren dabei Berücksichtigung findet.

Drei Arten von Führungskompetenz

Ein wichtiger Entwicklungsaspekt ist (entwicklungs)psychologischer Natur und betrifft die Differenzierung unterschiedlicher Entwicklungslinien oder »Kompetenzen«. Menschen sind in ihren Fähigkeiten unterschiedlich weit entwickelt. Ihre kognitiven, emotionalen, handwerklichen, kommunikativen, künstlerischen, mathematischen, moralischen und spirituellen Fähigkeiten unterscheiden sich sehr. Deshalb liegt es nahe, zu verlangen, dass ein Mensch nur dort eine Führungsfunktion ausüben sollte, wo er oder sie sich auch entsprechend weit entwickelt hat.

Dies ist, wenn man so will, die fachliche Seite. Ein spirituell Verwirklichter kann spirituell führen, ein Handwerker kann in seinem Handwerk ausbilden. Was jedoch unbedingt dazugehört, ist die ethisch-moralische Reife eines Menschen. Erst darüber entscheidet sich, *auf welche Weise* ein Mensch führt (oder verführt). Auf den unteren Entwicklungsstufen dient Führung lediglich der Ausbeutung und Manipulation anderer für die eigenen Zwecke. Erst ab einer höheren moralischen Entwicklungsstufe dient Führung immer mehr und schließlich allen Menschen und Wesen. Insgesamt können wir drei Kernkompetenzen bei Führungspersönlichkeiten benennen, die uns dabei unterstützen, Führer von Verführern zu unterscheiden:

a) die *moralisch/ethische Kompetenz*, verbunden mit einer innerpsychischen und zwischenmenschlichen Kompetenz: Ist die Person integer; wie ist ihre persönliche Lebensführung, vor allem in den Bereichen Sex, Geld und Macht; wie geht sie mit sich selbst, mit anderen Menschen und den Dingen des Lebens um; welchen Entwicklungshorizont hat sie, d.h. wie viele Perspektiven ist sie in der Lage einzunehmen; stimmen Reden und Handeln überein; ist die Person zu Selbstreflexion (auch biografisch) und Selbstkritik fähig; anerkennt er oder sie eigene Grenzen, Schwächen, Defizite und Schatten?

b) die *fachliche Kompetenz*. Ein spiritueller Führer sollte über eine entsprechende spirituelle Kompetenz verfügen, ein Wirtschaftsführer über eine entsprechende wirtschaftliche Kompetenz, usw. Was bei handwerklichen Fähigkeiten auch für Laien schnell erkennbar ist – ob jemand Gitarre spielen kann, können auch Nichtgitarrenspieler nach einer Demonstration beurteilen –, ist bei inneren Kompetenzen wie spirituellen Verwirklichungen sehr viel schwieriger einzuschätzen. Tut (redet, schreibt oder verhält sich) jemand nur so, oder hat er oder sie tatsächlich etwas verwirklicht, gedanklich, emotional, ethisch, spirituell?

c) die *eigentliche Führungskompetenz* – die Fähigkeit, andere zu beeinflussen und sie zu überzeugen, die Beherrschung des »Führungshandwerks«. Erst durch die Meisterung entsprechender Techniken und Fähigkeiten wie Überzeugungskraft, Motivation und Organisationsgeschick können Ideen im größeren Rahmen Wirklichkeit werden. Hierzu gehören auch die Kenntnis und Aneignung unterschiedlicher Führungsstile und deren Integration, wie z.B. maskulin und feminin, abwartend und handelnd, unterscheidend und zusammenführend, delegierend und konzentrierend, fantasierend und systematisierend.

In Balance sein und wechseln können

Dabei spielt, um es noch einmal zu betonen, meines Erachtens Punkt a) die entscheidende Rolle. Am gefährlichsten und historisch leider häufig anzutreffen ist die Kombination einer hohen Kompetenz in b und c bei einer niedrigen Kompetenz in a. Manipulative und suggestive Fähigkeiten (c) werden dann verwendet, um Kompetenz (b) vorzutauschen und Menschen zu verführen. Aber auch eine hohe moralische Integrität und spirituelle Verwirklichung, wie sie z.B. der Dalai Lama für viele Menschen hat und auch für mich, bedeutet nicht automatisch, dass er als Führungspersönlichkeit in allen Lebensbereichen geeignet ist. Wenn es beispielsweise um Homosexualität und gleichgeschlechtliche Partnerschaften geht, dann scheint er sich diesbezüglich auf den traditionellen Buddhismus zu berufen, und dort gibt es, vorsichtig formuliert, für gleichgeschlechtliche Partnerschaften wenig Verständnis.

Jeder und jede, die Führungsverantwortung haben, sollten sich daher im Hinblick auf alle drei Kernkompetenzen selbstkritisch prüfen. Ebenso sollten geführte Menschen entsprechend kritisch gegenüber denen sein, die sie führen. Gleichzeitig kann man davon ausgehen, dass es sehr viele Menschen gibt, die einem selbst in vielem überlegen sind. Jede Begegnung bietet daher immer auch eine Möglichkeit zu lernen und sich

führen zu lassen. Durch die Differenzierung unterschiedlicher Kompetenzen wird deutlich, dass, je nachdem worum es sich handelt, die Rollen von Führer und Geführtem sich vertauschen können, was starre Hierarchien verhindert.

Führung persönlich

Hier einige Anregungen zur Selbstreflexion zum Thema.

- Wie ist meine erste spontane Reaktion auf den Begriff »Führung«? Ist sie positiv, neutral oder negativ? Alternative Begriffe wären »Herrschaft«, »Beeinflussung«, »Machtausübung«, »Autorität«.
- Wie ist meine erste spontane Reaktion auf den Begriff »Unterordnung«? Ist sie posi-

Jedes Individuum ist evolutionär unterwegs.

Wir alle führen und werden geführt, lehren und lernen, bekommen und geben Vertrauen und entwickeln uns

tiv, neutral oder negativ? Alternative Begriffe wären »sich führen lassen«, »Gehorsam«, »Dein Wille geschehe«, »Folgsamkeit«.

- Wie habe ich Führung durch Autoritätspersonen wie Eltern oder Lehrer in meiner Kindheit erlebt?
- Wenn ich auf meinen Lebensweg zurückschaue, wo und wann habe ich andere verführt, betrogen, manipuliert – und gibt es diesbezüglich etwas für mich zu tun, etwas in Ordnung zu bringen?
- Wie geht es mir heute damit, von anderen geführt zu werden, und in welchen Situationen ist das der Fall?
- Wie geht es mir heute damit, andere zu führen, und in welchen Situationen ist das der Fall?
- Welche Führungspersönlichkeiten des öffentlichen Lebens (historisch und/oder aktuell) sind für mich Vorbilder und gute Beispiele?
- Welche positiven Eigenschaften bei Führungsvorbildern (wie Durchsetzungsstärke, Umsetzungserfolge, Charisma) sind Eigenschaften, die ich mir selbst noch nicht erschlossen habe und die es für mich zu entwickeln gilt (als »goldener Schatten«)?
- Welche Führungspersönlichkeiten des öffentlichen Lebens (historisch und/oder ak-

tuell) sind für mich schlechte Vorbilder und Negativbeispiele?

- Welche negativen Eigenschaften bei Führungspersonen (wie Machthunger, Manipulation, Egoismus) sind Eigenschaften, die ich bei mir selbst verleugne und wo ich diesen eigenen Schatten auf Führungspersönlichkeiten projiziere?
- Welchen Menschen vertraue ich mich bedingungslos an?
- Welche Menschen vertrauen sich mir bedingungslos an?
- In welchen Bereichen traue ich mir Führung zu oder übe sie aus, und wo nicht?
- Welche Führungsfähigkeiten habe ich?

Wer, wie und was führt denn da?

Zusammenfassend können wir das Wer, Wie und Was von Führung unterscheiden. Das Wer betrifft die Person, die führt. Hierbei sind die genannten Kernkompetenzen entscheidend, vor allem die ethisch-moralische Entwicklung. Doch nicht jeder, der eine hohe Moral hat, hat auch die Fähigkeiten, andere Menschen zu führen, und das bringt uns zum Wie von Führung. Mit welchen Methoden und Techniken kann Führung am besten gelingen? Und schließlich findet Führung nicht im Labor, sondern vor dem Hintergrund konkreter Aufgaben- und Problemstellungen statt, und das ist das Was von Führung. Worum geht es dabei – um die Leitung einer Organisation, um die Durchführung eines Projektes, um die Erreichung von z.B. politischen Zielen, um die Lösung einer Krise oder darum, anderen zu helfen zu erwachen? Hierbei ist die integrale Landkarte eine große Hilfe für eine umfassende Problemanalyse und Lösungssynthese.

Ein sich entwickelndes Universum und eine sich entwickelnde Welt brauchen Träger und Gestalter dieser Entwicklung. In diesem Sinn ist jedes Individuum evolutionär unterwegs, zusammen mit vielen anderen. Wir alle führen und werden geführt, lehren und lernen, bekommen und geben Vertrauen und entwickeln uns. Dabei werden wir uns der Risiken und Chancen, Transformationsmöglichkeiten und Missbräuche, die darin liegen, immer bewusster – auf einem langen, leidvollen und auch freudigen Weg hin zu einer freieren, gerechteren und nachhaltigeren Welt für alle.



MICHAEL HABECKER, Autor, Seminarleiter, Musiker und Pädagoge. Langjährige Beschäftigung mit der integralen Theorie und Praxis. Co-Autor des Buches *Wissen, Weisheit, Wirklichkeit* und des Buches *Innen Leben*. michael.habecker@t-online.de