

## Integrale Leadership: Jenseits von Ethik und Moral

### Jenseits von Ethik und Moral?

Was soll denn falsch sein an der Forderung nach ethischen und moralischen Grundsätzen, nicht nur in der Wirtschaft? Aufgrund der ernüchternden Erfahrungen der letzten Jahre kann an der Dringlichkeit klarer Richtlinien für ethisches Verhalten in den Unternehmen und weltweit verbindlicher Rahmenordnungen für die Wirtschaft und das Finanzwesen wohl kein Zweifel bestehen?

Selbstverständlich weiss ich um die Berechtigung dieser Forderungen, und doch weckt der Verlauf der gegenwärtigen Ethik-Diskurse immer wieder meinen Widerstand; oft wünschte ich mir dann im Geheimen, dass Ethik und Moral kurzerhand verboten würden.

Dazu die folgende Geschichte: Ich habe sie 1997 erlebt, als ich, eben von einem mehrwöchigen Slum-Aufenthalt bei Manila zurück, ein Manifest mit dem Titel: „Von der Enge zur Weite: Vision einer globalen Wirtschaft zum Wohl der Weltgemeinschaft“ verfasst hatte. Über einen der einflussreichsten Wirtschaftsführer jener Jahre war mir berichtet worden, dass er sich sehr für die Spiritualität interessiere. So war ich erfreut und voller Erwartungen, als ich die Einladung zu einer Begegnung erhielt. „*Ich bin bekennender Katholik*“ erklärte er sich ohne grosse Umschweife „*und ich befolge die 10 Gebote. Das ist, was ich tun kann, um meinen Weg in die Ewigkeit zu bereiten. Doch: Christus sagte, sein Reich sei nicht von dieser Welt. Und wir, Herr Jecklin, leben nicht im Nirwana, sondern eben in dieser Welt – und hier gelten andere Regeln.*“

Dieses Abschieben der Verantwortung für gemeinschaftsdienliches Handeln in eine andere Welt erlebte ich erneut, als ein Generaldirektor der Schweizerischen Nationalbank, damals bekannt als Vordenker der Christlichen Volkspartei, seinen landesweit beachteten Vortrag an der Universität von Freiburg mit der gleichen Feststellung begann: „*Das Reich Gottes sei nicht von dieser Welt, sagt das Johannevangelium. Die Verheissung handelt von der Fülle des Lebens, während die Welt sich existentiell durch Knappheit und Mangel, damit eben auch durch Rivalität zwischen Menschen kennzeichnet. Es kann daher auf der Ebene konkreter, weltbezogener politischer Lösungen keine zwingenden Konklusionen aus dem Evangelium geben.*“<sup>1</sup>

Beide „christlichen Wirtschaftsexperten“ schienen nicht zur Kenntnis genommen haben, dass Christus den Worten, das Reich Gottes sei nicht von dieser Welt, im nachfolgenden Satz präziserte: „*Ich bin in die Welt gekommen, um von der Wahrheit Zeugnis abzulegen*“<sup>2</sup>

Übersetzt in praktizierte Spiritualität im Wirtschaftsalltag höre ich dies als Aufforderung, in meinem Denken und Handeln zunehmend Ausdruck meines tiefsten inneren Wesens zu werden: des „Christus in mir“ als mein Potenzial zu gelebter Liebe und Wahrheit.

Gegenüber diesem tieferen Wissen in jedem Menschen ist mir die Zuflucht zu codierter Ethik verdächtig. So viel Ethik wie unbedingt nötig, mit so wenig Einschränkungen als möglich, scheint auch die gemeinsame Basis vieler Ethikcodes zu sein. Sie lesen sich eher als Hausordnungen, die das Unternehmen vor rufschädigenden Pannen schützen sollen, denn als echte Bekenntnisse zu wahrhaftigem und rücksichtsvollem Handeln. Wenn der Präsident eines der grössten internationalen Konzerne sagt, das er mit den ethischen Vorgaben seines Vorgängers leben könne, spricht daraus keinerlei persönliches Engagement.<sup>3</sup> Auch der am World Economic Forum von 1999 durch Kofi Annan initiierte „Global Compact“ wirkt eher als prestigeträchtiges Feigenblatt: Im Rahmen eines Abkommens mit der UNO verpflichten sich die teilnehmenden multinationalen

Grossunternehmen auf die Einhaltung einiger Basiselemente gesellschaftsverträglichen Verhaltens; Kontroll-, Sanktions- oder gar Ausschlussmechanismen gibt es keine, nicht einmal bei nachgewiesenen Zuwiderhandlungen.<sup>4</sup>

Es geht heute um weit mehr, als um die minimale Anpassung an vorgegebene Standards, mit dem Zweck, sich als sozial fortschrittlich zu profilieren oder von der immer sensibleren Öffentlichkeit nicht auf dem falschen Fuss erwischt zu werden. Natürlich ist die Anpassung an verbindliche Normen ganz klar der grenzenlosen Rücksichtslosigkeit vorzuziehen; zumal auf den Führungsebenen der Wirtschaft – wie auch der Politik - jene Persönlichkeiten (noch) selten sind, die sich gemeinschaftsdienliches, das unmittelbare Eigeninteresse übersteigendes Handeln als Ausdruck einer tiefen Überzeugung überhaupt vorstellen können.

Angesichts der sich zuspitzenden Engpässe unserer Zeit kann es sich jedoch nicht mehr darum handeln, die Maximierung des Eigennutzes durch die jeweils Stärkeren mit immer neuen und feinmaschigeren Verordnungen in Schranken zu halten. Solange jede neue Regelung nach fantasievollem Umgang mit ihren Schwachstellen ruft, wird sich aufgrund von äusseren Massnahmen allein nichts Grundlegendes verändern.

Es ist wohl der zunehmenden Wahrnehmung der Sackgasse zu verdanken, in die uns das derzeitige Denken und Handeln geführt haben, wenn der Bewusstseinswandel eine immer grössere Zahl von Menschen erfasst, wenn immer mehr Persönlichkeiten in entscheidende Führungspositionen gelangen, die sich bewusst sind, Teil eines Ganzen – der Schöpfung – zu sein; als Individuum ebenso wie im umfassenderen Rahmen der Evolution des kollektiven menschlichen Bewusstseins; die wissen, dass das Wohl des Einzelnen auf dem Wohl der Gemeinschaft basiert.

### **Die Persönlichkeit des Integralen Leaders**

Die Bereitschaft, sich der Herausforderung des Wandels zu stellen, sehe ich als eine der wesentlichen Qualitäten des integralen Leaders. Wandel als Element der Bewusstseinsentfaltung kündigt sich natürlicherweise durch den Verlust an Glaubwürdigkeit bisher für unerschütterlich gehaltener Konventionen an. Doch die Infragestellung bestehender Sicherheiten und Machtverhältnisse löst zuerst einmal Angst aus; mit dem Reflex, sich am Bestehenden festzuhalten, als Folge. Doch je länger wir den Fluss stauen, umso grösser werden die angestauten Wassermassen und umso verheerender die Flutwelle, wenn der Damm schliesslich bricht. Das Ausmass der Angst vor dem Unbekannten wird zum Mass für die Intensität des Chaos.

Visionäre Leader gehen auf die frühen Anzeichen des Wandels ein, weil sie um die Kunst wissen, brüchig werdende Glaubenssätze rechtzeitig loszulassen und dafür im Wirbel der Ungewissheiten frühzeitig die Umriss der sich abzeichnenden neuen Potenziale zu erkennen. Dann führt das Chaos - vorausgesetzt, genügend Menschen seien dafür bereit - zu einer neuen Ordnung von höherer Glaubwürdigkeit.

Als Alternative droht immer auch die Regression in frühere, weniger differenzierte Bewusstseinszustände. Die gegenwärtige Weltsituation führt uns dies deutlich vor Augen: Angst vor dem Unbekannten allenthalben, Regression in Fundamentalismus und gewalttätige Emotionalität: In der Politik wie in der Wirtschaft manifestieren sich Konservatismus, Verbissenheit in die eigene Position und leidenschaftliche Parteinahme für die eine oder andere Seite. Die „integrale“ Frage, wie denn der evolutive Weg aus dem gegenwärtigen Chaos aussehen könnte, wird noch kaum je gestellt; dabei ist es offenkundig, welche Fülle entstehen könnte, wenn die in den Gegensätzen aufgeriebene Energie in die synergetische Gestaltung integraler Visionen einflösse. Wir

brauchen uns nur ein neues Palästina vorzustellen, wo Juden und Araber ihr Land gemeinsam gestalten und es zur Blüte bringen.

Zu sehen, wohin die Überschwemmung durch unbewusste Angst uns hinführt ist Eines; damit auf integrale Weise umzugehen, ein Anderes. Es würde heissen, die in uns wirkenden Kräfte anzunehmen und zu respektieren. Je vertrauter wir mit ihnen sind, umso weniger werden sie in kritischen Situationen unsere Wahrnehmung sowie unser Denken und Handeln bestimmen.

Zu den kritischsten Situationen gehören Betriebsschliessungen, die im globalen Wettbewerb unvermeidbar sein können: sei es, dass sich die Bedürfnisse oder Gewohnheiten der Kunden verändern – es könnte ja durchaus auch sein, dass sie irgendwann einfach weniger konsumieren - oder auch auf Grund des globalen Wettbewerbsdrucks, dem vor allem die arbeitsintensiven Branchen ausgesetzt sind. Es ist ja auch absolut natürlich, dass Unternehmen entstehen, wachsen, blühen, schrumpfen und vielleicht sterben. Wie der Tod löst auch hier der Abstieg unvermeidlich Ängste aus.

Die Erfahrung, vor die Mitarbeiterschaft zu treten und das bevorstehende Ende eines Unternehmensteils bekanntgeben zu müssen, ist auch mir nicht erspart geblieben. Als sich das Ende des Lebenszyklus eines zeitweise sehr gefragten Artikels ankündigte war es mir wichtig, den Moment der Entscheidung früh zu erfassen, statt das Unvermeidliche möglichst lange hinauszuschieben. Damit stand die Zeit für einen geordneten Abschluss zur Verfügung. Die Entscheidung habe ich der im Kreis versammelten Mitarbeiterschaft persönlich kundgetan und mich dem Kreis in regelmässiger Folge erneut gestellt: um Enttäuschung, Angst und Wut der Betroffenen anzunehmen und das Chaos mit ihnen zu durchqueren. Der Kreis erwies sich als Ort der Heilung und Boden für neue Kreativität der Einzelnen. Als der Betrieb schliesslich eingestellt wurde, hatte mit einer Ausnahme jeder eine neue Arbeitsstelle gefunden oder sich als Kleinunternehmer selbständig gemacht.\*

### **Die Evolution in uns selbst**

Wir tragen die ganze Evolution der Schöpfung in uns und sind Teil von ihr: Angefangen mit den materiellen Bausteinen unseres physischen Körpers, vom Elementarteilchen zum Atom zum Molekül; darauf basierend die Entfaltung des Lebens in die Welt der Pflanzen und Tiere und schliesslich die Differenzierung des menschlichen Bewusstseins: aus dem Übergang vom Primaten zu den frühen Jägern und Sammlern bis in die Gegenwart: Feld der Auseinandersetzung zwischen der brüchig werdenden Eindimensionalität des nur-rationalen Denkens und der ebenso eindimensionalen Auflehnung gegen seine zerstörerischen Aspekte, die in ihrer negativen Erscheinungsform wieder zurückführt in emotionsgeladene Gewalt und ihre Korrektur durch rigorosen Fundamentalismus. Die Zahl der Menschen, welche bereit und in der Lage sind, die Vielfalt der in uns wirkenden Evolutionsgeschichte als Reichtum an lebendigen Potenzialen anzuerkennen, ist noch gering. Aber es ist diese integrale Sichtweise, die weit über das individuelle Überlebensbedürfnis, die Interessen von Stämmen und Nationen und schliesslich auch über das allein auf die Menschheit bezogene Interesse hinausreicht: in ein umfassenderes Bewusstsein für die aus dem einen Urgrund sich gestaltende Schöpfung, deren Teil wir sind.

---

\* Der globale Wettbewerbsdruck wird weiterhin zur Verlagerung von Arbeit in Billiglohnländer führen sowie zur Produktivitätssteigerung durch den vermehrten Einsatz von Kapital anstelle von Arbeit. Dieser Entwicklung kann der einzelne Unternehmer in vielen Fällen nicht gegensteuern, ohne das ganze Unternehmen zu gefährden. Auf politischer Ebene ist allerdings die Frage zu stellen, ob der Produktivitätsgewinn aufgrund technologischer Fortschritte nicht als Geschenk der Bewusstseinsrevolution an die Menschheit zu verstehen wäre, mit dem so umzugehen ist, dass er keine Verlierer schafft?

Jeder einzelne Mensch durchlebt die Entsprechung dieses kollektiven Werdens in seinem eigenen Heranwachsen. Der mit der Mutter noch unbewusst verwobene, von Überlebensinstinkten motivierte Seinszustand des Neugeborenen, gleicht dem auf Überleben ausgerichteten, in der Natur eingebundenen und ihr ausgelieferten frühen Menschen. Die Entsprechung zum Erwachen der körperlichen und emotionalen Unabhängigkeit des Heranwachsenden, dessen gesunde Entwicklung aus der anfänglich grenzenlosen Ichbezogenheit in die Akzeptanz allgemein anerkannter Ordnung und Regeln für das Zusammenleben führt, wird uns durch sagenhafte Helden und ihre Zähmung durch eine übergeordnete, von mittelalterlicher Feudalherrschaft und kirchlicher Autorität auferlegte Ordnung vor Augen geführt. Die historische Wende durch die Aufklärung zu Beginn des 19. Jhdts. liegt weniger weit zurück: Die Faszination durch die Gaben der kausalen Denkens, der erwachende Anspruch auf persönliche Autonomie, verbunden mit einem neuen Sinn für Gerechtigkeit, haben die Gesellschaft wie das Bewusstsein des Einzelnen erweitert und schliesslich in den 68er Jahren ein neues Potenzial für eine kollektive wie individuelle Sensibilität eröffnet: für die Wahrnehmung kultureller Verschiedenheit und ihrer Schutzbedürftigkeit gegenüber dem Machtmissbrauch durch die Stärkeren.

Und dann der Sprung ins Integrale, in ein Menschsein, das sich und allen andern das ständige Wirken der gesamten bisherigen Evolution in uns zugesteht. Bewusst und reif, wo im Überschreiten des einen Zustandes die Werte aller bisherigen mit integriert und die dabei verursachten Verletzungen angenommen wurden; unbewusst und aus dem Hinterhalt getrieben, wo die Übergänge von Verletzungen oder von der Ablehnung des Bisherigen geprägt und unbearbeitet aus dem Tagesbewusstsein abgedrängt wurden.

Der integrale Leader wird nicht der Illusion verfallen, dass er die persönlichen Prägungen seiner Geschichte je so würde kennen lernen, dass er seinen Alltag, unangefochten von emotionellen Impulsen wird gehen können. Es gehört wohl zur Bedingtheit des Daseins im menschlichen Körper, dass Angst, Wut, Trauer, Schmerz, das Gefühl nicht zu genügen und was der irritierenden Regungen mehr sind, uns heimsuchen; dabei bilden die individuellen Muster auch die Verbindung zu den noch machtvolleren kollektiven Prägungen, wie sie sich ständig im „grossen“ Weltgeschehen abbilden.

### **Vom integralen Umgang mit den inneren Kräften**

Immer wieder, wenn äussere Ereignisse meine inneren Ängste oder Wünsche zu aktivieren vermögen, zieht sich das äussere Geschehen das Kleid meiner inneren Muster über. Klar, dass ich dann den Kontakt mit meinem Wesenskern verliere und mich im Dialog mit dem eigenen Unbewussten verstricke. Schlimmer noch: ich nehme unter dem Schleier dieser Projektion das Gegenüber, sei es eine Person oder eine Problemstellung, nicht mehr wirklich wahr. So werde ich weder dem Menschen noch der Situation gerecht.

Wenn ich des Vorgangs gewahr werde, weiss ich, dass es jetzt um Gegenwärtigkeit geht: Nach innen zu schauen, die augenblicklichen Phänomene wahr- und anzunehmen: auf den Ebenen von Körper, Emotionen und Gedanken. Sie zuzulassen, wie gross sie jetzt eben gerade sich manifestieren wollen. Die zärtliche Zuwendung - ein Aspekt der Liebe, die nichts anders will, als es ist - wirkt als Wandlungskraft. Wenn es still in mir wird, und wenn die Vorstellung des äusseren Geschehens keine innere Bewegung mehr auslöst, kann ich es ganz nahe an mein Herz nehmen. Ganz nah an die allumfassende Weisheit und Liebe, von der ich weiss, dass sie mein wahres Wesen sind. Dann beginnt die äussere Situation mir zu zeigen, was sie von mir braucht: In Form von Handeln - oder eben gerade nicht? Das ist für mich die Praxis der Führung und Wirkkraft von innen.

Es liegt nur kurze Zeit zurück, dass ich, aufgrund einer Hiobsbotschaft, von einer Welle tiefer Existenzangst erfasst wurde – ich erlebte wohl den Jäger und Sammler in mir, in seiner Panik vor der Unberechenbarkeit der Naturmächte. Ich erzählte einer Freundin, wie ich Angst um die Dinge hätte, die mir Komfort und Wohlbefinden geben, und wie sich der stechende Schmerz in meinem Herzen nicht wandeln wolle. „*Geh' durch Dein Haus*“ riet sie „*und nimm dankbar wahr, was Dir an Schönem gegeben ist*“. Eine mich überraschende Variation der Übung von Gegenwärtigkeit und liebevoller Zuwendung; sie vermochte Angst und Schmerz innert Minuten in tiefe Liebe zu verwandeln.

Früher oder später wird mir nach Erfahrungen dieser Art bewusst, wie in den Irritationen durch äussere Herausforderungen fast immer auch ein Geschenk liegt; nämlich, jedes Mal wieder ein wenig vertrauter und angstfreier – nicht im Sinne von Angstlosigkeit, sondern als Freiheit vom Zwang der Angst – zu werden und die eigenen „Alarmknöpfe“ besser zu kennen.

### **Integral Konflikte lösen**

Ob es gilt, Entscheidungen in schwierigen Situationen zu finden oder Konflikte zwischen Gegnern zu lösen, die sich in ihre Vorstellungen verbissen haben. Gerade bei der Konfliktbegleitung ist die erste Voraussetzung, dass ich mich selbst wahrnehme und mir bewusst werde, was die Situation in mir auslöst. Dann erst bin ich in der Lage, die Gegensätze zu übersteigen und auf integrale Weise die Verstrickung der Kontrahenten in ihre je eigenen Ängste und Wünsche wahrzunehmen. Im Wissen um mein eigenes Verwirrungspotenzial verstehe ich besser, was sie bewegt. Ich kann dann, ähnlich den Worten des Dalai-Lama, jeden in seinem Wesenskern sehen. „*Sobald wir Menschen als eher mitfühlend denn als aggressiv und eigensüchtig betrachten, ändert sich augenblicklich unsere Beziehung zu der uns umgebenden Welt.*“<sup>5</sup> So kann es mir gelingen, die gegnerischen Parteien – mit Vorteil zuerst im Einzelgespräch – zur Differenzierung zwischen ihrer emotionalen Verstrickung und ihrem sachlichen Anliegen zu begleiten, damit sie sich beiden Aspekten des Konflikts achtungsvoll zuzuwenden. Wenn in der Begegnung nur mehr die reine Struktur des Konflikts zur Diskussion steht, wird sich aus ihrer Betrachtung der Lösungsweg meist wie von selbst ergeben.

Die Fähigkeit des integralen Konfliktbegleiters, heilsam mit der in ihm selbst anklingenden Resonanz der Situation umzugehen und zugleich wahr- und anzunehmen, in welchem Zustand von Verstrickung sich die betroffenen Parteien allfällig befinden, ist die erste Voraussetzung. Als noch wichtiger empfinde ich die Gabe der liebevollen Zuwendung: sie ist sich gleichzeitig die entscheidende Wirkkraft zum Wandel wie die Öffnung zum inneren Wissen.

### **Liebe statt Angst**

Liebe und Angst sind Gegensätze: Wo Angst herrscht, ist kein Raum mehr für Liebe und umgekehrt. Trotzdem ist das Klima in den Unternehmen mehrheitlich von Angst geprägt. So erklärt mir kürzlich der Geschäftsleitungsvorsitzende eines der grossen Schweizer Unternehmen, dass es doch gut sei, wenn alle Mitarbeiter des Unternehmens auch immer ein wenig Angst vor dem Verlust der Stelle hätten. Das halte sie auf Trab. Und er erwache schliesslich auch immer wieder um vier Uhr in der Frühe und spüre die Angst vor dem Scheitern in den ihm auferlegten Zielen. - Ob er denn allen Ernstes glaube, dass seine eigenen Kinder gedeihen würden, wenn er sie auf dieselbe Weise mit Angst vorantreibe? fragte ich zurück. - Das sei doch etwas ganz Anderes, meinte er, da bereite die Erfahrung geliebt zu sein - im Gelingen wie im Versagen - den Boden für das Selbstvertrauen.

Nur: können wir diese unbedingte Liebe unseren Kindern vermitteln, geschweige denn den Menschen, mit denen wir ein Unternehmen zum Blühen bringen wollen, wenn wir nicht selbst in der Liebe stehen, samt all' unseren Beschränktheiten? Und wo wollen wir diese Liebe finden, wenn nicht in uns selbst: in unserem Wesenskern.

Angst und Mangel sind Weggenossen. Und wenn die Ökonomen – wie der eingangs zitierte - ihr Handwerk als Umgang mit Knappheit und Mangel praktizieren, landen wir in einer traurigen, von Bedürftigkeit geprägten Wirtschaft. Eine Wirtschaft, wo jene um ihres Erfolges wegen bewundert werden, denen es gelingt möglichst viel zu nehmen und so wenig als möglich dafür zu geben. Und wir können uns ausmalen, wie jene Gesellschaft aussieht, wo alle diesem Vorbild nachleben.

Liebe und Fülle sind die andere Möglichkeit. Am Anfang der meisten Unternehmen steht eine kreative Idee. Und echte Kreativität – nicht das Suchen nach Notlösungen – kann sich nur aus der inneren Fülle ereignen. Auch Begeisterung und Freude – beide würde ich als Aspekte der Liebe bezeichnen – gehören noch immer untrennbar zur Pionierphase junger Unternehmen. Wenn aufgrund innerer oder äusserer Anlässe das Mangelbewusstsein einkehrt, wird letztlich Angst das Geschehen bestimmen und den Duft des Unternehmens ersticken: das Prinzip der Anziehung wird durch Druck ersetzt.

### **Liebe als Erfolgsgrundlage**

In den frühen 90er Jahren begegnete ich in einem indischen Ashram einem sympathischen jungen Schweizer namens Toni. Physiker sei er und arbeite an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich. Ich horchte auf, als er im Laufe unserer Gespräche erwähnte, dass er einen Computer nach dem Prinzip von Liebe und Dienen baue. So etwas hatte ich noch nie gehört, und ich muss zugeben, dass mich die Idee zwar anzog, aber doch als eher fremdartig und abgehoben berührte.

Drei Jahre später las man weltweit von Prof. Dr. Anton Gunzinger, der mit seinem Team an der ETH den weltweit schnellsten Rechner entwickelt hatte und als einer der verheissungsvollsten Forscher an der Wende zum dritten Jahrtausend gefeiert wurde. Der neue Computer war 20 kg schwer. Der zweitschnellste wog 2 Tonnen. Preis, Grösse und Energieverbrauch bewegten sich im ähnlichen Verhältnis.

Natürlich wollte ich wissen, wie das Liebesprinzip in seiner Entwicklung zum Ausdruck komme? Die Antwort in der mir als Laien verständlichen Sprache war kurz: Durch Zusammenarbeit erhältst Du mehr Leistung als die Summe der einzelnen Teile versprache, und entsprechend diesem Grundsatz entlastet jeder nicht ausgelastete Prozessor augenblicklich die andern.

Aber meine Geschichte ist noch nicht fertig: Natürlich zog die Entwicklung prominente Investoren an. Vom Einstieg im grossen Stil war die Rede, ja vom Übertunden der grossen Marken innerhalb weniger Jahre. Toni überlegte und lehnte schliesslich ab: wenn die Übermacht des Kapitals den Gang der Dinge bestimmte, würde er nicht mehr so arbeiten können, wie es ihm Freude macht.

Toni ist kein Übermensch. Nur ein Suchender. Sein Unternehmen blüht und wächst; es ist zu einem kreativen Entwicklungszentrum geworden, an das sich die verschiedensten grossen und kleineren Unternehmen wenden, wenn sie erkennen, dass ihre Probleme nur auf unkonventionelle Weise gelöst werden können. Toni hat Ambitionen, Ideen und Gestaltungskraft. Aber er hat auch Demut und weiss um die Gnade der Führung von innen.

## Hingabe

Mit Liebe, Demut und Gnade habe ich Begriffe eingeführt, die in der Wirtschaft eher suspekt sind und jedenfalls nicht zu den Erfolgsprinzipien gezählt werden. Mit dem Prinzip der Hingabe gehe ich noch einen Schritt weiter.

Am gleichen Ort, wo ich Toni kennen gelernt hatte, näherte sich mir eines Abends ein Mönch, den ich noch nie persönlich gesprochen hatte. „*Are you Hans of Switzerland?*“ fragte er und übergab mir einen fein zusammengefalteten Zettel „*This is a message for you*“. Darauf standen die folgenden Sätze:

### NON-DOERSHIP

*„Non-doership“ does not mean „inaction“. It means „action without anxiety about the result“. How can that be? It's because – having done your best in a situation – you are surrendered to whatever result God wills.*

*You know the result you are aiming for. As best you can, you design and carry out actions to get you there. While you carry them out, you do not worry about the outcome, what it will or will not be. Having done your best, you accept the result. It is God's will for the situation.*

„Nicht Macher sein“, meint nicht „Inaktivität“. Es bedeutet zu „handeln, ohne sich um das Ergebnis zu sorgen“. – Wie geht das? Indem Du Dich hingibst und – nachdem Du Dein Bestes in der Situation gegeben hast – das Ergebnis als Gottes Willen annimmst.

Du kennst das Resultat, das Dir vorschwebt. Richte Dein Handeln darauf aus, so gut Du kannst. Ängstige Dich während des Handelns nicht, ob es gelingen möge oder nicht. Da Du Dein Bestes getan hast, kannst Du das Ergebnis annehmen: Als Gottes Wille in der Situation.

Das ist für mich die Essenz von Leadership, jenseits von Ethik und Moral: Angstfreies Handeln. Die Aufgabe gegenwärtig wahrnehmen und meinen Möglichkeiten gemäss lösen. Das Ergebnis im Augenblick des Handelns loslassen und achtsam wahrnehmen, wo es mich hinführt. Im Vertrauen darauf, dass mich meine innere Führung dorthin bringt, von wo aus der nächste Schritt zu tun ist. Und den finde ich nur, wenn ich auch die neue Situation wiederum gegenwärtig wahrnehme und sie daraufhin befrage, was sie von mir braucht.

**Schlüsselworte:** 1. Integrale Leadership; 2. Ethik; 3. Gegenwärtigkeit; 4. Angstfreiheit; 5. Wesenskern; 6. Innere Führung

**Hans Jecklin**, geb. 1938. ist Unternehmer und Autor\* mit Führungserfahrung in zahlreichen kulturellen und sozialen Institutionen. Heute begleitet er Einzelpersonen, Teams und Grossgruppen bei der Sinn- und Visionsfindung im individuellen und gemeinschaftlichen Handeln. (Praxis für Bewusstseinsentfaltung, Forum für Integrale Wirtschaft: [www.integralewirtschaft.info](http://www.integralewirtschaft.info) ).

\* Jecklin, Hans/Köhler, Martina (2003): *Wirtschaft wozu? Abschied vom Mangel Spuren*, Winterthur.

<sup>1</sup> Gehrig, B (1999): Globalisierung in christlicher Verantwortung. Neue Zürcher Zeitung, Fokus der Wirtschaft, 31.12.1999

<sup>2</sup> Evangelium nach Johannes: Kapitel 18, 38

<sup>3</sup> Unilevers Fitnesskur zeigt Wirkung. Neue Zürcher Zeitung, Wirtschaft, 12.1.2004,

<sup>4</sup> Richter, Judith (2003): *The Global Compact, democratic Governance and Nestlé*. EvB. Bern

<sup>5</sup> Dalai Lama/Cutler, Howard C. (2003): *Die Regeln des Glücks*. Bastei-Lübbe,