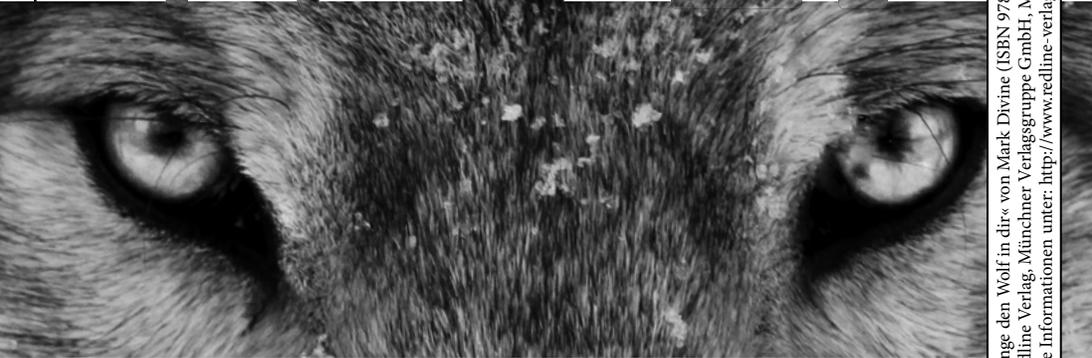


REDLINE | VERLAG

BEZWINGE DEN WOLF



IN DIR

Sieben Führungsprinzipien,
mit denen man Eliteteams schmiedet

MARK DIVINE

New York Times-Bestsellerautor von *Der Weg des SEAL*

© des Titels »Bezwinge den Wolf in dir« von Mark Divine (ISBN 978-3-86881-809-3)
2021 by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

EINLEITUNG: NEULAND BETRETEN

Atme tief durch. Wirf deine alte Landkarte und den Kompass weg.

Sie sind Geschäftsführer oder hochrangiger Manager, der verzweifelt nach neuen Quellen für Einnahmen und Gewinne sucht? Die Landkarten, an denen Sie sich in Ihrer Branche orientieren, sind durch den Wandel der geschäftlichen und technologischen Landschaft obsolet geworden, und unter diesen Bedingungen müssen Ihr Team und die Unternehmenskultur ein Übermaß an Verpflichtungen und ständiges Chaos bewältigen?

Ihre Personalabteilung kann sich den Bedingungen nicht anpassen, weil die Mitarbeiter dafür ausgebildet wurden, Menschen als Ressource und nicht als menschliche Wesen zu betrachten. Die Abteilung funktionierte, solange es nur darum ging, Leute einzustellen, deren Leistungen zu messen, sie zu befördern und zu entlassen ... und vielleicht war sie sogar in der Lage, Umfragen durchzuführen und Sensibilisierungsmaßnahmen einzuleiten. Aber es fällt Ihnen schwer, Führungskräfte mit jener Art von emotionalen, moralischen und intellektuellen Fähigkeiten auszubilden, die mittlerweile am wichtigsten sind.

Vielleicht zählen Sie zu den jungen Führungskräften, die sich ihrem Unternehmen nicht verbunden fühlen, weil sie sich darüber ärgern, wie Vermögenswerte behandelt zu werden – oder, schlimmer noch, weil sie einen Mistkerl zum Chef haben. Große Organisationen neigen normalerweise dazu, an endlosen Prozessen und einer strikten Aufgabenteilung festzuhalten und kaum Zeit in den Aufbau einer starken Kultur zu investieren, die aber unverzichtbar ist, um sich auf neuem Terrain zurechtzufinden. Die Geschäftswelt kann sich in ein Schlachtfeld verwandeln – und Ihr Unternehmen könnte schwer angeschlagen oder sogar vernichtet werden.

Um uns auf dem neuen Schlachtfeld behaupten zu können, brauchen wir die emotionale Kraft und richtige Geisteshaltung, um die für den Erfolg nötige kreative Energie entwickeln zu können. Wir benötigen neue Entwicklungsmodelle, damit es uns gelingt, mit rasanten Veränderungen und Ungewissheit umzugehen. Nach dem Kalten Krieg prägte das US Army War College das Akronym VUCA, das für *volatility* (Volatilität), *uncertainty* (Ungewissheit oder Unsicherheit), *complexity* (Komplexität) und *ambiguity* (Mehrdeutigkeit oder Unklarheit)¹ steht. VUCA (deutsch: VUKU) hat mittlerweile in den Führungsebenen vieler Unternehmen Einzug gehalten. Um ihre Mission unter den Bedingungen von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit verwirklichen zu können, brauchen Führungskräfte einen neuartigen Kompass, der ihnen hilft, mit emotionaler, moralischer und intellektueller Stärke ihren Weg über Gipfel und durch Täler zu finden. Sie müssen lernen, ihr Ego hintanzustellen, ihre Bedürfnisse den Erfordernissen ihres Teams und ihrer Mission unterzuordnen und sich in »ganzheitliche Führungspersönlichkeiten« mit einem auf die Welt aus-

gerichteten, integrierenden Bewusstsein zu verwandeln. Wenn sie dies beherzigen und sich stetig weiterentwickeln, können Führungskräfte eine tiefe Beziehung zu ihrem Team herstellen. So werden sie ihren Unternehmen in der Zukunft, die bereits begonnen hat, bedeutsame Erfolge sichern.

Diese Fähigkeiten zu entwickeln, ist für Führungskräfte in der heutigen Zeit unabdingbar.

Aber auf dem Weg dorthin begegnen sie dem aus der Angst geborenen Wolf.

Der »Angstwolf« ist eine Metapher für das, was uns emotional zurückhält – tief verwurzelte Ängste, negative Reaktionsmuster und Voringenommenheit. Woran hindern uns diese Dinge? Sie verhindern, dass unser Team alles gibt, sich ganz der Sache verschreibt. Und sie hindern uns daran, unser wahres Selbst zu verwirklichen.

Dieses Buch wird Ihnen helfen, Ihren Angstwolf zu bezwingen und eine negative Konditionierung abzuschütteln, damit Sie Ihre Möglichkeiten ausschöpfen können. Nur so können Sie Ihr gewaltiges Potenzial erschließen.

Auf dem neuen Schlachtfeld ist es nicht mehr möglich, auf Kosten anderer Gewinne einzufahren. Ihre Mitarbeiter und Ihre Kultur sind jetzt »die Hauptsache«. Alles andere ist dem Wandel ausgesetzt und kann schnell an Bedeutung verlieren.

Als Führungskraft sind Sie VUCA nicht wehrlos ausgeliefert. Sie können die Schuld nicht auf den Markt, die Volatilität, die Konkurrenten, die Investoren oder die Kunden schieben. Im neuen Geschäftsklima müssen Sie sich verändern oder Sie werden getötet. Sie können von Glück reden, dass Sie nicht physisch getötet werden; diese Gewissheit hatte ich bei den SEALs nicht. Sie dürfen sich nicht von Volatilität, Komplexität und verwirrender Mehrdeutigkeit lähmen lassen.

In der Zusammenarbeit mit Führungskräften und ihren Teams konnte ich feststellen, dass die meisten von ihnen irgendwann in den vergangenen fünf Jahren an ihre Grenzen gestoßen waren. Plötzlich zweifelten sie an ihrer Kompetenz. Was lange Zeit funktioniert hatte, war nicht länger relevant. Die Waffen, an denen sie ausgebildet worden waren, bewirkten nichts mehr. Ihre im Studium, in endlosen Workshops und Kursen sowie im On-The-Job-Training erworbenen beruflichen Kenntnisse waren

nicht mehr geeignet, die angestrebten Ziele zu erreichen. Sie konnten sehen, wie das Gefechtsfeld beschaffen war, aber sie wussten nicht, wie sie sich dort bewegen sollten.

Diese alliierten Unternehmenstruppen reagierten mit Kampf, Flucht oder Erstarrung.

Wo sind die Eisenhowers und Pattons, wenn man sie braucht?

Tut mir leid, aber diesmal wird kein Retter kommen. Es gibt keine außenstehende Führungspersönlichkeit und keinen Berater, der eine Wende herbeiführen kann und es »für uns richten wird«.

Die einzige Führungspersönlichkeit, die eine Wende herbeiführen kann, sind *Sie selbst*.

Sie müssen sich verändern. Und Sie müssen Ihr Team verändern.

Sie können nicht länger Methoden anwenden, die nicht mehr funktionieren, und trotzdem bessere Ergebnisse erwarten. In diesem Buch finden Sie keine raffinierten Strategien und spektakulären Taktiken zur Lösung Ihrer Probleme. Stattdessen finden Sie eine Anleitung, wie Sie Ihren eigenen Charakter und den Ihres Teams entwickeln können. Ein Charakter, der geprägt ist von Moral und Mut, Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit, Respekt und Achtbarkeit, Vortrefflichkeit durch Selbstführung und Anpassungsfähigkeit, stetigem Wachstum, Resilienz und einer abgestimmten Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel, einer Vision und dem Entwickeln einer Mission. Diese sieben Prinzipien werden den 100-prozentigen Einsatz des Teams gewährleisten.

Um diese Fähigkeiten zu entwickeln, müssen Sie tief in sich hineinschauen, um sich von allen negativen Eigenschaften zu befreien, die Sie daran hindern, Ihre Intuition, Ihre Kreativität und Ihre Fähigkeiten vollkommen auszuschöpfen. Sie können nicht behaupten, die perfekte Führungskraft zu sein, die alle guten Eigenschaften und keine einzige schlechte besitzt. Diese Fassade haben Ihre Leute längst durchschaut. Genauso wichtig ist, dass Sie aufhören müssen, Ihren *Schatten* auf Ihr Team zu werfen. Ihr Schatten besteht in Ihrem negativen Verhalten, das überwiegend durch emotionale Traumata in der Kindheit konditioniert wurde und sich jetzt nachteilig auf Ihre Beziehungen und die Leistungen Ihres Teams auswirkt. Es äußert sich in Projektion, Übertragung, aggressivem, passiv-aggressivem oder passivem Verhalten oder einfach in miserablen Kommunikationsfähigkeiten. Ihr Team wird Ihnen erst vertrauen

und Sie respektieren, wenn Sie dieses negative Verhalten abschütteln. Ihr Schatten behindert Ihren eigenen Erfolg.

Um sich in einer von VUCA geprägten Welt behaupten zu können, müssen Sie sich und Ihr Team dazu bringen, die sieben Prinzipien zu verkörpern, die ich in diesem Buch beschreibe. Wenn Ihnen das gelingt, werden Sie die höchste Entwicklungsstufe erklimmen. Erreichen werden Sie das, indem Sie sich des Schattens Ihres Angstwolfs bewusst werden und täglich daran arbeiten. Auf diese Art werden Sie Ihre emotionalen Probleme überwinden und zu einer authentischen Führungspersönlichkeit heranwachsen. Das ist mühsam, aber unumgänglich. Ihre Zukunft und die Zukunft Ihrer Teams – und angesichts der globalen Herausforderungen, mit denen wir kollektiv konfrontiert sind, möglicherweise sogar die Zukunft der Menschheit – hängen davon ab.

Sie müssen den Angstwolf bezwingen.

DIE FÜNF EBENEN

Die Entwicklungspsychologen wissen, dass sich unsere inneren Karten der Realität voneinander unterscheiden. Das macht die Führung zu einer komplexen Aufgabe, denn abgesehen davon, dass sich das äußere Terrain aufgrund von VUCA verändert, unterscheidet sich auch die Wahrnehmung des äußeren Terrains durch unsere Teammitglieder von unserer eigenen: Das führt zu unterschiedlichen, nicht übereinstimmenden inneren Karten der Realität! Die meisten Führungskräfte sind sich dieser Tatsache nicht bewusst, weil sie nicht gelernt haben, die Karten der anderen zu erkennen, oder weil sie sich an eine unvollständige Karte klammern und den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen. Um mit unserer Veränderung beginnen zu können, müssen wir die vorherrschenden Sichtweisen der Realität kennen.

Ich habe fünf unterschiedliche Standpunkte ermittelt, mit denen sich meine Unternehmenskunden identifizieren (dies sind ihre Realitätsterains und -karten). Diese bezeichne ich als die *Fünf Ebenen*. Diese Ebenen geben ihrem Weltbild, ihren Reaktionen auf andere Menschen und ihren bevorzugten Überzeugungen Gestalt. Jede Ebene entspricht einer in sich schlüssigen Weltsicht, ist jedoch nicht voll umfänglich oder

ganzheitlich. Ein umfassendes Weltverständnis haben wir erst, wenn wir die fünfte Ebene erreichen, die sämtliche Perspektiven beinhaltet. Dazu kommt, dass die Schattenelemente auf jeder Ebene unterschiedlich zutage treten und negative Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung haben können. Die Übergänge zwischen diesen Ebenen sind fließend, denn eine Führungspersönlichkeit kann auf der einen Ebene eine intellektuelle Ansicht vertreten, während sie auf einer anderen einem unbewussten Schattenmuster folgt. Erfreulicherweise können wir durch diszipliniertes Trainieren in einem täglichen, wöchentlichen und jährlichen »Programm« unseren Schatten zerstören und rasch auf die vierte Ebene aufsteigen, um das ganzheitliche oder integrierte Entwicklungsstadium zu erreichen. Anders ausgedrückt bringt die fünfte Ebene eine expansivere und umfassendere Erkenntnis und Weltsicht mit sich, die über alle anderen Ebenen hinausgeht und diese einschließt. Diese Ganzheit ermöglicht ein besseres Verständnis, ein Bewusstsein des Dienens und erschließt ein größeres Potenzial sowie bessere Leistungen. Und natürlich versetzt sie uns in die Lage, fähiger zu führen auf dem Weg zu Erfolg, Relevanz und Zufriedenheit.

Führungskräfte, die ihre Weiterentwicklung ernst nehmen und die fünfte Ebene erreichen, werden die Welt immer klarer sehen und sich von ihrem Schatten lösen. Es handelt sich nicht um eine einmalige Anstrengung, sondern um einen anhaltenden Prozess, bei dem keine Zielinie überquert werden kann. Die Experten sind sich auch darin einig, dass sich das Wachstum über die fünfte Ebene hinaus fortsetzt, aber leider wird zu unseren Lebzeiten nur ein geringer Teil der Menschheit diese Stufe erreichen. Wir müssen es zu unserer Mission machen, unsere Teams und neuen Führungskräfte auf die fünfte Ebene zu heben und nicht nur sie, sondern die globale Kultur zu verändern.

Wenn Sie mit dem Werk des amerikanischen Philosophen Ken Wilber vertraut sind, werden Sie wissen, dass er und andere Entwicklungspsychologen das Konzept der Fünf Ebenen beeinflusst haben. Ich habe die Ehre gehabt, bei Ken zu studieren und mit ihm und einigen seiner frühesten Schüler zusammenzuarbeiten. Ken hat die Integrale Theorie entwickelt, einen Rahmen für das persönliche Wachstum, in dem die westliche Psychologie mit östlichen transpersonalen Entwicklungsmodellen zu einer vollständigen Karte der menschlichen Erfahrung zu-

sammengesetzt wird. Diese Karte beinhaltet sowohl die subjektiven als auch die objektiven Aspekte des Individuellen und des Kollektiven. Wir müssen all diese Bereiche verstehen, weil die inneren Realitätskarten, wenn wir sie zum Gegenstand des Selbststudiums machen, psychoaktiv sein können, was bedeutet, dass die bloße Erkenntnis ihrer Existenz dazu führt, sie beim Persönlichkeitswachstum einzubeziehen.

Als langjähriger Student von Zen, Yoga und Kampfkünsten und mit 20 Jahren Therapieerfahrung bin ich endlich zu einem tiefen Verständnis dessen gelangt, was Ken meint, wenn er sagt, dass die Mission jedes Menschen darin besteht, »aufzuwachen, zu wachsen und aufzuräumen, damit er sein wahres Selbst verwirklichen kann«. Das Erwachen besteht in der Erfahrung, uns von der Geschichte unseres Ursprungs, von unseren Gedanken und Emotionen zu lösen und unsere ewige Natur und unsere Einheit mit allen Dingen zu erkennen. Verschiedene Wege zum Erwachen finden wir in allen unvergänglichen spirituellen Traditionen. Wenn wir erwachen, werden wir uns des ehrfurchtgebietenden Potenzials bewusst, das in uns allen schlummert. Das Wachsen ist ein anderer Prozess. Er bedeutet, höhere Stadien der persönlichen Entwicklung zu erreichen und sich dadurch eine inklusivere Haltung und bessere Führungsfähigkeiten anzueignen. Aufzuräumen bedeutet, die eigenen emotionalen Schatten zu beseitigen. Dies ist die wirklich schwierige Arbeit, die uns in die Lage versetzt, den Angstwolf zu bezwingen. Beim Aufräumen finden wir die Inspiration und die Werkzeuge, die wir brauchen, um auf der fünften Ebene zu authentischeren Führungskräften heranzureifen. Darum geht es in diesem Buch.

AUF WELCHER EBENE BEFINDEN SIE SICH?

Ihr eigenes Entwicklungsstadium hängt in hohem Maß davon ab, in welchem Stadium sich Ihre Eltern und die Kultur befinden, in der Sie aufgewachsen sind. Wer unter idealen Umständen aufwuchs, kann natürlich durch die ersten vier Stadien oder Ebenen aufsteigen, die der Entwicklung des Bewusstseins der Menschheit im Industriezeitalter entsprechen. Wie bereits erwähnt, wird das Selbstverständnis und das Verständnis anderer expansiver und inklusiver, wenn Menschen von einer Ebene zur

nächsten fortschreiten. Auf der ersten Ebene sind wir vollkommen egozentrisch und konzentrieren uns ausschließlich auf unsere eigenen Bedürfnisse. Auf der zweiten Ebene sind wir ethnozentrisch und konzentrieren uns auf unseren Tribus, und auf der Dritten sind wir im Wesentlichen ethnozentrisch, haben jedoch das Potenzial, weltzentrisch zu werden, sofern wir bei Reisen und im Job die Welt kennenlernen. Auf der vierten und fünften Ebene sind wir weltzentrisch und sorgen uns zunehmend um die gesamte Menschheit und um den Planeten. Leider befinden sich nach Wilbers Schätzung nur etwa 5 Prozent der Weltbevölkerung auf der fünften Ebene.

In der folgenden Fünf-Ebenen-Grafik sind die Merkmale der einzelnen Stadien zusammengefasst:

Ebene	Einstellungen und Entwicklungsstadien	Archetypische Einstellungen	Positive Emotionen und Motivationen	Rückwärtsgewandter Schatten
1	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Einstellung: Überleben • Entwicklungsstadium: Egozentrisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Natürliche Auslese • Unabhängig ... • Mein eigenes • Risikobereitschaft • Einsamer Wolf oder Hochstapler • Bandenmitglied • Sicherheitsbedürfnis nicht erfüllt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kühnes Handeln • Liebe (engstirnig) • Aufgeben verboten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unbesonnenheit • Scham oder Stolz • Aggression oder Unterwerfung • Ängstlichkeit • Mangel an Vertrauen oder Respekt • Unbewegliche Geisteshaltung • Übertriebene Risikoneigung
2	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Einstellung: Beschützer • Entwicklungsstadium: Ethnozentrisch mit extremer Fixierung auf eigenen Tribus 	<ul style="list-style-type: none"> • Krieger/Hütehund • Fundamentalist und Traditionalist in Bezug auf Familie, Religion und Rollen: Die alte Art ist immer noch die beste • Bürokratisch: Regeln, Position und Rang sind sehr wichtig; Sicherheit und begrenzte Ressourcen müssen geschützt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutiges Handeln • Vertrauen in und Respekt gegenüber Autorität, traditionelle Rollen • Schutz des Status quo • Für Rechte kämpfen • Liebe zur sozialen Gruppe; Patriotismus • Vertrauen in höhere Macht und Rolle der Religion 	<ul style="list-style-type: none"> • Schuld • Eifersucht • Geringer Selbstwert • Unbewegliche Geisteshaltung: »So wird es einfach gemacht« • »Ismen«: Rassismus, Sexismus, Altersdiskriminierung usw. • Streng hierarchisch

3	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Einstellung: Leistungsorientiert • Entwicklungsstadium: Ethnozentrisch (Kapitalismus besser als Kommunismus), entstehende weltzentrische Haltung durch Welthandel und Problemlösung dank Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft, Unternehmer, Manager, Fachkraft • Selbstsicher und unabhängig • Konzentration auf materiellen Erfolg • Verdienst wichtiger als Rang und Position 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in schöpferische Fähigkeit • Ehrgeiz, bewältigt Aufgaben • Teampayer, um seine Bedürfnisse zu erfüllen • Horizontales Wachstum – persönliche Entwicklung für Erfolg • Erste fünf Prinzipien gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Unreflektiert • Rücksichtslos • Gierig • Abstraktes Denken und moralischer Relativismus
4	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Einstellung: Ausgleichend • Entwicklungsstadium: Weltzentrisch, Ökologie, Aktivismus, nachhaltiger Handel, verantwortlicher Kapitalismus, Philanthropie 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Unternehmer, Wissenschaftler, Führungskraft • Non-Profit-Organisation • Einfühlsam, egalitär • Aktivist, Philanthrop • Handelt aus Fürsorge, Sorge, Knappheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sieben Prinzipien gegeben, aber nicht integriert • Respekt gegenüber Gleichheit • Fürsorge, Aufbau von Beziehungen • Liebe und Heilung anderer • Streben nach vertikalem Wachstum – Entwicklung, um zu dienen • Offen sein für das Geheimnis des Universums 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiritueller Egoismus • Klassenneid oder Wut • Keine Inklusion jener, deren Entwicklungsstadium oder Intelligenz als unterlegen betrachtet werden • Mangel an konkretem Handeln – abstraktes Bemühen um Rettung der Welt
5	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Einstellung: Integration • Entwicklungsstadium: Weltzentrisch, Handel zur Erfüllung der Bedürfnisse der ganzen Menschheit, Berücksichtigung der Welt. Gaia als lebendes System, das ein Gleichgewicht zwischen allen Lebewesen erfordert 	<ul style="list-style-type: none"> • Globaler Strategie oder Vordenker • Integrierter Heiler • Lehrmeister: Yogi, Qigong, Aikido, Coach für Integrierten unbezwingbaren Geist • Konzentration auf Prozess und systemische Interdependenz • Strebt nach Win-win-Lösungen, handelt aus Mitgefühl, Überschwang, Großzügigkeit, Bemühen ums Dienen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der sieben Prinzipien • Starke Vision • Embodiment – vielfältige Welterfahrung ... Körper-Verstand, Geist, Vision, Handeln • Ganzheit, Frieden, Ausgewogenheit • Beherrscht Komplexität • Universelle Fürsorge und Sorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollkommene Konzentration auf Entwicklung • Kann übermäßig inklusiv sein und den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen • Beschränkte Vorstellung, jeder-mann sei im Recht • Residualer spiritueller Egoismus • Mangelnde Fähigkeit zur Begegnung mit der Perspektive anderer auf deren jeweiliger Ebene

Hinweis: Wer mit Wilbers² Arbeit vertraut ist, wird erkennen, dass ich seine ersten drei Ebenen zur Ebene »Überlebenswille« zusammengefasst habe. Auf diesen drei Ebenen ist ein archaisches, magisches und mythisches Wachstum zu beobachten, das man bei erfolgreichen Führungskraften im Westen nicht oft sieht. Wir sehen vor allem Führungsperspektiven, die der zweiten, dritten und vierten Ebene zuzuordnen sind.

Wie erwähnt können Führungskräfte und Teams alle fünf Ebenen erreichen, bewegen sich normalerweise jedoch auf einer einzigen Ebene und gestehen sich das nicht ein – sie sitzen in der Flasche und können das Etikett nicht lesen. Für andere mag es offenkundig sein, nicht jedoch für sie selbst, denn sie sind nicht mit den Karten vertraut. Und viele haben nicht genug Wissen, Antrieb, Zeit, Gelegenheiten oder Energie, um dieses wichtige persönliche Wachstum anzustreben. Die meisten Leute haben sich auf ihrer gegenwärtigen Ebene eingerichtet. Von dort aus betrachtet wirken ihre Beziehungen sowie ihre politischen, religiösen und sonstigen Überzeugungen sinnvoll. Und sie haben durchaus recht – allerdings nur teilweise. In diesem Sinn ist Unwissenheit tatsächlich ein Segen. Es ist angenehm, in der Komfortzone zu bleiben. Diese Menschen werden sich nicht bemühen, wenn es ihnen an Motivation mangelt, wenn sie überlastet, deprimiert oder abgestumpft sind oder sich im Überlebensmodus befinden. Sie werden auch kein Bedürfnis nach persönlichem Wachstum verspüren, wenn sie vollkommen in ihrer sozialen Gruppe und deren Geschichten gefangen sind. Unter diesen Bedingungen werden sie nicht bereit sein, anzuerkennen, dass die Ansichten oder auch das Leben anderer genauso wertvoll sind wie ihre eigenen. Hier haben wir es mit der klassischen *verfestigten Geisteshaltung* zu tun, mit der sich Carol Dweck in ihrem ausgezeichneten Buch *Mindset* beschäftigt. Eine verfestigte Geisteshaltung ist nicht ungewöhnlich bei Teams, denn die Schattenarbeit und die integrale Führung sind Konzepte, die den meisten Führungskräften neu sind.³ Da Sie dieses Buch lesen, gehe ich davon aus, dass Sie keine verfestigte Geisteshaltung haben, sondern gerne lernen und schnell wachsen möchten.

Selbst wenn wir eine auf Wachstum ausgerichtete Geisteshaltung haben, ist die statistische Wahrscheinlichkeit groß, dass wir uns nicht alle auf der fünften Ebene befinden. Sie können also davon ausgehen, dass es noch Raum für Wachstum gibt! Ich befand mich jahrelang in einer Ent-

wicklungssackgasse, weil meine Karte unvollständig war und weil mich die Schatten daran hinderten, mich vom Erfolgsmenschen der Dritten und vom Beschützer der zweiten Ebene zu lösen. Dank eines täglichen Selbsterkenntnistrainings und durch die Konfrontation mit meinem Angstwolf gelang es mir, die selbst auferlegten Beschränkungen zu überwinden und meine höchste Entwicklungsebene zu erklimmen.

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, dass Sie aufwachen, wachsen, aufräumen und sich für Ihr Team einsetzen! Und ich möchte Sie fragen: *Auf welcher Ebene befinden Sie sich Ihrer Meinung nach?*

Vielleicht haben Sie den Eindruck, dass Sie in Ihren besten Momenten die fünfte Ebene erreichen – Sie leben in Frieden mit der Welt und lieben die Menschheit –, während Sie in Situationen, in denen Ihr Angstwolf heult, auf die dritte Ebene zurückfallen – Sie werden zum gefühllosen Erfolgsmenschen. Oder Sie stürzen sogar auf die zweite Ebene hinab und leiden derart unter einer Niederlage Ihrer Lieblingsmannschaft, dass Sie in Rage geraten und beinahe eine Schlägerei anfangen.

Wie bereits erwähnt, werden sich Ihre Erziehung und Ihre Schattenaspekte erheblich auf Ihren Weg durch diese Ebenen auswirken, und auf diese Aspekte haben Sie eigentlich keinen Einfluss gehabt. Wichtig ist, dass Sie sich nicht selbst verurteilen, dass Sie sich nicht entmutigen lassen oder dies als Einstufung auf einer Werthierarchie betrachten. In der persönlichen Entwicklung werden keine Noten vergeben. Tatsächlich wäre eine solche Reaktion normal und ein Zeichen dafür, dass Arbeit vor Ihnen liegt. Der erste Schritt beim Wachsen und Aufräumen besteht darin, dass Sie sich der unvollständigen Karten und Schattenelemente bewusst werden, von denen Sie zurückgehalten werden. Anschließend können Sie trainieren, bis Ihnen die vollständige, das heißt »transzendente und inklusive« Integration gelingt. Im Verlauf dieses Prozesses werden Sie lernen, sich zwischen den Ebenen zu bewegen, wenn Sie unterschiedlichen Menschen und Umständen begegnen. Indem Sie den Wolf bezwingen, werden Sie feststellen, dass sich Ihr Bewusstsein weiterentwickelt, da die Schattenaspekte auf den einzelnen Ebenen beseitigt werden.

DEN WOLF BEZWINGEN

Den Wolf zu bezwingen bedeutet, die am tiefsten sitzenden negativen Eigenschaften oder Ängste zu erkennen, die in unser Wesen eingebrannt wurden, und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, um ihren Einfluss auf unser Leben zu verringern. Wir müssen den Wolf aushungern, damit er unser Wachstum und unsere umfassende Integration auf der fünften Ebene nicht behindern kann. Wenn uns das gelingt, werden wir uns in die erfolgreiche Führungspersönlichkeit verwandeln, die wir sein können.

Wie erwähnt, bestehen die Schattenaspekte unseres Wesens in der Voreingenommenheit, den unbewussten Mustern und den rückwärtsgerichteten Verhaltensweisen, die unsere Bemühungen bremsen und unsere Beziehungen untergraben. Wir alle weisen solche Schattenaspekte auf, so ungerne wir es auch zugeben. Sie hindern uns daran, uns in die authentische Führungspersönlichkeit zu verwandeln, die wir sein möchten.

Auf der langen Entdeckungsreise durch mein Selbst, die ich auf den folgenden Seiten beschreiben werde, habe ich herausgefunden, dass ich insbesondere in der Auseinandersetzung mit VUCA als Führungskraft sehr viel erfolgreicher bin, seit ich meine konditionierten Schatten abgeschüttelt habe. Die Befreiung von den Schatten hat mir zu Authentizität verholfen, die es mir erlaubt hat, Eliteteams aufzubauen, welche die sieben in diesem Buch beschriebenen Prinzipien in die Tat umsetzen. Und diese Prinzipien musste ich auch selbst verkörpern. Wenn es um das Herz geht, muss man mit gutem Beispiel vorangehen.

Viele der Ängste, mit denen wir uns im Leben auseinandersetzen müssen, sind existenzieller Natur, darunter vor allem die Angst vor dem Tod oder aus Sicht eines SEALs die Angst vor der Dunkelheit in der Tiefe des Meeres. Aber andere Ängste, darunter jene vor Risiken, vor dem Scheitern, vor Beurteilung, Unbehagen, Andersartigkeit oder Hindernissen, haben ihren Ursprung in Kindheitstraumata, in Schattengefühlen der Verlassenheit, der Unsicherheit, der Bedeutungs- oder Wertlosigkeit. Es gibt Taktiken, die uns den Umgang mit den zuerst genannten Ängsten erleichtern, und viele von uns wenden diese Taktiken an. Aber diese groben Taktiken der emotionalen Kontrolle helfen uns nicht weiter, wenn wir mit der zweiten Art von Ängsten konfrontiert sind, mit den Schattentängsten. Diese werden immer wieder zum Vorschein kommen und

Fortschritte verhindern. Beispiele für Schattenprobleme, die auf den einzelnen Ebenen auftreten, sind:

- **ERSTE EBENE:** Die Rolle des Opfers der eigenen Traumata; das kurzfristige Überleben steht im Vordergrund; impulsives Verhalten; übermäßiger Aberglaube oder rituelles Verhalten; Rachsucht; Bloßstellung anderer und Anfälligkeit für Bloßstellung; passiv-aggressives und Suchtverhalten; Unsicherheit; das Gefühl, unbeachtet, nicht geschätzt, unwürdig zu sein; Zurückgezogenheit oder Gefühl der Bindungslosigkeit.
- **ZWEITE EBENE:** Nimmt bereitwillig Schuld auf sich und neigt zu Schuldzuweisungen; eifersüchtig auf Erfolg, Körper, Reichtum oder Stellung anderer; aggressives, passiv-aggressives Verhalten oder Kontrollbedürfnis; moralischer Absolutismus; Gehabe; Arroganz, rassistische oder sexistische Einstellung, extreme Religiosität.
- **DRITTE EBENE:** Extremes Konkurrenzverhalten oder Materialismus; Arbeitsucht, Rücksichtslosigkeit, Gier oder übermäßige Risikoneigung; Ablehnung von Hilfe — fühlt sich sicherer dabei, es allein zu versuchen; Vermeidung von Konflikten und ernsten Gespräche; Bedürfnis nach Bewunderung und Perfektion.
- **VIERTE EBENE:** Überempfindlich; kehrt wichtige Fragen unter den Teppich, weil die Auseinandersetzung damit emotional unangenehm ist; Verurteilung von Personen, die nicht derselben Meinung sind; zwingt anderen Personen oder dem Kollektiv Vorstellungen der vierten Ebene als einzig richtige Denkweise auf.
- **FÜNFTE EBENE:** Auseinandersetzung mit Bewusstsein von Schatten auf anderen Ebenen; Neigung, Probleme mit Mutter oder Vater auf das andere Geschlecht oder Autoritätsfiguren zu übertragen; überträgt eigene Mängel oder ungeliebte eigene Eigenschaften auf andere.

Dies sind die Schattenängste, die unsere Führungsqualitäten beeinträchtigen können. Warum ist das so? Weil sämtliche Mitglieder unseres Teams die Dysfunktion deutlich spüren. Dazu kommt, dass sie

ebenso unvollkommen sind und wissen, dass wir wie sie menschlich sind. Wenn wir vorgeben, etwas anderes zu sein, während wir sie mit Negativität überhäufen, verlieren wir sie augenblicklich. Das Team wird gelähmt, büßt jegliches Engagement ein und richtet sich in der Mittelmäßigkeit ein.

Hier sind einige Angstwolfmuster, die meine eigene Führungsauglichkeit beeinträchtigten, sowie die Ursprünge dieser Muster:

- **Als junger Erwachsener hatte ich nicht das Gefühl, intelligent zu sein. Also strebte ich höhere Bildungsabschlüsse an, die mir nicht viel brachten. Ich musste mir selbst und anderen beweisen, dass ich intelligent war. In Führungsrollen musste ich immer recht haben; ich musste das letzte Wort haben und berücksichtigte die Standpunkte anderer kaum. Das mangelnde Vertrauen in meine intellektuellen Fähigkeiten hatte damit zu tun, dass ich als Kind, konditioniert von meinen Eltern, ein negatives Selbstbild entwickelt hatte.**
- **In der Kindheit wurde ich durch Misshandlung und schlechte Rollenbilder in meinem Elternhaus emotional eingeschränkt. Die Folge war, dass ich in mich gekehrt war, was zu Beziehungskrisen und dazu führte, dass eine Beziehung nach der anderen scheiterte. Dieses mangelnde emotionale Bewusstsein war in Führungsrollen problematisch.**
- **Als junger Erwachsener lernte ich, mich co-abhängig zu verhalten und bekam die Rolle des »Vollkommenen« übertragen (möglicherweise ernannt ich mich auch selbst dazu), weshalb ich stets versuchte, einen guten Eindruck zu machen. Das bedeutete, dass ich praktisch zu allem und jedem ja sagte. Als Führungskraft fiel es mir schwer, nein zu sagen, und ich konnte nicht richtig einschätzen, was (und wer) gut für mich war. Das führte dazu, dass ich sehr viel Energie dafür aufwenden musste, mich von unnützen Verpflichtungen und von Narzissten zu befreien, die mich ausnutzten.**
- **Ich hatte kein Vertrauen in meine angeborene Intelligenz und meinen Wert. Die Folge war, dass ich mich von Autoritätspersonen einschüchtern ließ und eifersüchtig auf jene war, die erfolgreicher waren als ich. Das verstärkte mein Bedürfnis, mich unentwegt zu beweisen.**

- **Da ich stets unzufrieden mit meiner Entwicklung war, versuchte ich unentwegt, meine »Mängel zu beheben«, indem ich unablässig nach persönlicher, beruflicher und spiritueller Vervollkommnung strebte.**

Die Ausbildung zum Navy SEAL und jahrelange Meditation konnten die negative Konditionierung, die mein Wachstum behinderte, nicht korrigieren. Mein Denken verharrte jahrelang auf der zweiten und dritten Ebene.

Ich musste meinen Angstwolf bezwingen und Schattenarbeit leisten, um mich zu befreien.

Indem ich den Wolf bezwang, gelang es mir, trotz all der negativen Konditionierung eine glückliche Familie und ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, einen Podcast mit Spitzenranking zu entwickeln und mehrere Bestseller zu schreiben. Ich gestand mir meine Mängel ein, verbesserte meine innere Karte und nahm meine Schattenprobleme in Angriff. Erst nachdem ich diese Arbeit geleistet hatte, konnte ich meinen Teams endlich mein authentisches Selbst zeigen. Sie wollten das und hatten es verdient, und als ich schließlich in der Lage war, eine tiefe und ergebene Bindung zu ihnen herzustellen, gaben sie mir dasselbe zurück. Nachdem ich mit zahlreichen erfolgreichen Managern, Unternehmern und anderen herausragenden Personen gearbeitet habe, kann ich Ihnen versichern, dass alle Menschen ähnliche Probleme mit dem Angstwolf haben – und dass sie alle sehr viel erfolgreicher und glücklicher sind, nachdem sie diese Arbeit geleistet haben!

DIE WÖLFE IN UNS

Die Analogie des Angstwolfes stammt aus einer indianischen Erzählung. Sie handelt von einem ängstlichen Wolf, der im Geist der Menschen wohnt. Dieser Wolf handelt aus Furcht, hat ein Bedürfnis nach Dramen, sieht überall Katastrophen und führt unablässig negative Selbstgespräche.

Aber im Herzen jedes Menschen lebt ein weiterer, positiver Wolf. Dieser sehnt sich nach Liebe und Bindung, hat kein Bedürfnis nach Dramen, ist zuversichtlich und richtet seine Aufmerksamkeit auf die anderen Menschen.