



Michael Fuchs / Jochen Messner

# Die Führungskraft der Jedi

Anleitung zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Die Führungskunst der Jedi



Michael Fuchs, Jochen Messner

# Die Führungskraft der Jedi

Anleitung zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft

1. Auflage

2016  
Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08084-9 Bestell-Nr. 10138-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-08085-6 Bestell-Nr. 10138-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-08086-3 Bestell-Nr. 10138-0150

Michael Fuchs, Jochen Messner

**Die Führungskunst der Jedi**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Bettina Noé

Autorenporträts: © Günther Kubiza/ KUBIZA.AT

Grafiken: © Claudia Messner/five4success.com

Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: Content Labs GmbH, Bad Krozingen

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensaltza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.  
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Prolog .....	9
<b>1. Teil Management – Vorbereitung auf den Weg der Jedi .....</b>	<b>21</b>
1.1 Business as usual .....	23
1.1.1 Grundannahmen einer Führungskraft .....	27
1.1.2 Der Einfluss der Mythen .....	31
1.1.3 Führungskräfteentwicklung als Heldenreise .....	33
1.2 Eine neue Hoffnung .....	41
1.2.1 Der Weg der Jedi – ein Individuationsprozess .....	44
1.2.2 Das Ich und das Selbst .....	48
1.3 Anruf von Unbekannt .....	53
1.3.1 Hindernisse auf dem Weg zum Selbst .....	55
1.3.2 Vier archetypische Grundmuster der Vorbereitung .....	57
1.4 Begegnung mit dem Mentor .....	72
1.4.1 Wahrnehmen statt bewerten .....	76
1.4.2 Der Mentor als Prozessbegleiter .....	80
1.4.3 Grundlagen des Mentoring .....	83
1.5 Führungsinstrumente der Jedi .....	90
1.6 Widerstand ist zwecklos .....	97
1.6.1 Projektionsmechanismen erkennen .....	103
1.6.2 Der innere Kritiker .....	105
1.7 Lass los! .....	109
<b>2. Teil Skywalker – Der Weg der Jedi .....</b>	<b>117</b>
2.1 Vertiefung und Entdeckungen .....	118
2.1.1 Die Begegnung mit dem wahren Selbst .....	122
2.1.2 Vier archetypische Grundmuster der Reise .....	131
2.2 Die Macht ist wirksam bei diesem da! .....	160
2.2.1 Assessment-Center für Helden .....	161
2.2.2 Die Drachen des Managements .....	164
2.2.3 Maximale Effizienz .....	167

2.3	Wo Licht ist, ist auch Schatten . . . . .	171
2.3.1	Verletzlichkeit als Stärke . . . . .	175
2.3.2	Im Schutz der Schatten . . . . .	178
2.3.3	Furcht und Furchtlosigkeit . . . . .	182
2.4	Tue es oder tue es nicht. Es gibt kein Versuchen! . . . . .	187
2.5	Der schwärzeste Moment . . . . .	193
2.5.1	Selbstzweifel überwinden . . . . .	195
2.5.2	Die Geburtsstunde transpersonaler Führung . . . . .	199
2.6	Erneuerung des Commitments . . . . .	202
2.6.1	Offene Rechnungen . . . . .	203
2.6.2	Teamwork . . . . .	205
2.6.3	Transfer in den Arbeitsalltag . . . . .	209
2.7	Zerreißprobe . . . . .	212
<b>3.</b>	<b>Teil Transpersonale Führung — Der Orden der Jedi . . . . .</b>	<b>221</b>
3.1	Integrität leben . . . . .	222
3.1.1	Unvereinbarkeit als Erfolgsfaktor . . . . .	225
3.1.2	Die Führungs-Kraft der Transformation . . . . .	230
3.2	Das Quaternitäts-Prinzip . . . . .	232
3.2.1	Der Herrscher . . . . .	235
3.2.2	Der Magier . . . . .	242
3.2.3	Der Weise . . . . .	250
3.2.4	Der Narr . . . . .	254
3.2.5	Die Neuordnung des Führungssystems . . . . .	259
3.3	Die imperiale Seite der Macht . . . . .	267
3.3.1	Achtung: Suchtgefahr! . . . . .	268
3.3.2	Der Weg aus der Narzissmusfalle . . . . .	274
3.4	Im Licht der Rebellion . . . . .	277
3.4.1	Die neue Organisation . . . . .	282
3.4.2	Die Führungskunst der Jedi . . . . .	285
3.4.3	Führen mit der Macht als Verbündeter . . . . .	293
	Epilog — der Herr der zwei Welten . . . . .	297
	Anhang . . . . .	301
	Überblick der Star Wars Episoden I-VI: . . . . .	301
	Dank . . . . .	305
	Verwendete und weiterführende Literatur . . . . .	307

---

# Vorwort

Es genügt heute nicht mehr, nur Führungsinstrumente zu erlernen. Es geht um die Arbeit an der Persönlichkeit. Schon der hl. Benedikt, der vor 1500 Jahren die Führungsleitsätze für den Cellerar, den wirtschaftlichen Leiter des Klosters, beschrieben hat, geht zuerst einmal von der Arbeit an sich selbst aus. Der Cellerar soll ganz bestimmte Eigenschaften für sich erwerben. Nur dann kann er andere führen. Er muss vor allem weise sein. Weise ist nicht der, der viel weiß, sondern der tiefer sieht, der seine eigene Wahrheit erkennt. Das lateinische Wort für weise ist „sapiens“. Und das kommt von „sapere = schmecken“. Weise ist also der, der sich selbst schmecken kann, der sich selbst angenommen hat mit all seinen Höhen und Tiefen. Die Selbsterkenntnis ist für den hl. Benedikt die eigentliche Voraussetzung für das Führen.

Die Selbsterkenntnis hat zwei Aspekte: Der erste Aspekt bezieht sich auf die Erkenntnis der eigenen Schattenseiten. C. G. Jung, der große Schweizer Psychologe, geht davon aus, dass jeder Mensch in sich zwei entgegengesetzte Pole hat: Verstand und Gefühl, Liebe und Aggression, Disziplin und Disziplinlosigkeit, Ordnungssinn und Chaos, Licht und Dunkel, Stärken und Schwächen. Wenn ich nur einen Pol bewusst lebe, gerät der andere in den Schatten. Vom Schatten aus wirkt sich der verdrängte Pol destruktiv auf mich selbst aus. Er verdunkelt immer wieder mein bewusstes Handeln. Und er wirkt sich negativ auf meine Umgebung aus. Denn ich projiziere dann meinen verdrängten Schatten auf die anderen. Viele Führungskräfte haben gelernt, bestimmte Führungsinstrumente anzuwenden. Doch wenn sie ihren Schatten nicht integriert haben, dann können diese Führungsinstrumente nicht wirklich Segen bringen. Ihre Schattenseiten legen sich ständig wie ein dumpfer Nebel auf ihr Führungsverhalten.

Der zweite Aspekt der Selbsterkenntnis ist die Erkenntnis des Potentials, das in meiner Seele bereit liegt. Für C. G. Jung sind es die archetypischen Bilder, die mich mit dem Reichtum meiner Seele in Berührung bringen, mit meinen inneren Fähigkeiten und mit der Quelle innerer Energie. Archetypische Bilder sind in allen Menschen vorhanden. Sie werden ausgedrückt in Mythen und Märchen, in religiösen Texten und in der Dichtung und in Filmen. Archetypische Bilder wollen sich in mich einbilden, um mich zu zen-

trieren, um mich in meine eigene Mitte zu führen. Und dort in meiner Mitte entdeckte ich meine Fähigkeiten.

Manche werden meinen, die Beschreibung der Archetypen würde wenig hergeben für die Aufgaben heutiger Führungskräfte. Doch die archetypischen Bilder bringen uns in Berührung mit der Quelle von Kreativität, von Kraft, von Liebe, von Energie und Inspiration, die auf dem Grund unserer Seele in uns sprudelt. Und wenn wir aus dieser Quelle schöpfen, dann werden wir nicht so leicht erschöpft. Viele Führungskräfte, die sich nur vom Verstand und Willen leiten lassen, leiden darunter, dass ihnen die Energie ausgeht, die Inspiration, die Vision, dass ihnen die königliche Energie oder die Fähigkeit des Magiers abgeht, der neue Wege für die Firma weisen kann. Die archetypischen Bilder wecken in uns neue Fähigkeiten. Und diese Fähigkeiten sind in der verwandelten Welt von heute gefragt, damit neue Wege in der Führung und im Wirtschaften beschriftet werden.

So wünsche ich allen Lesern und Leserinnen dieses Buches, dass sie ihre königliche Energie, ihre Liebhaber-Energie, ihre Magier-Energie und ihre Fähigkeit, für das Leben zu kämpfen, in sich selber entdecken und daraus schöpfen können. Dann werden sie auch neue Inspiration und Kraft in die Teams fließen lassen, mit denen sie zusammen arbeiten.

P. Dr. Anselm Grün OSB

---

# Prolog

*You become mature when you become the authority for your own life.*

Joseph Campbell

Es ist eine tägliche Entscheidung, die Umstände, unter denen wir leben, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Allzu gerne geben wir uns der Illusion hin, dass unser Leben in festen Bahnen verläuft und die wirtschaftliche und politische Lage stabil und planbar bleibt. Der Gedanke, dass wir diejenigen sind, die Kontrolle über unser Leben und die stetig wachsende Wohlstandsgesellschaft haben, gefällt uns. Die Idee, das eigene Leben, die Firma und die Gesellschaft im Griff zu haben, wird noch dazu durch zahlreiche Management-Theorien und Business-Ratgeber überall beworben. Führende Köpfe der freien Wirtschaft gelten für uns als zuverlässige Spiegel der Lage der Nation oder als Propheten für notwendige Veränderungsmaßnahmen zur Sicherung von Lebensstandard und Fortschritt. Daher versuchen wir das Ungeregelte zu meiden und setzen sehr viel Energie ein, um unserer Sehnsucht nach Ordnung, Sicherheit und Planbarkeit Genüge zu tun. Dabei lassen wir aber häufig außer Acht, dass Gewohnheiten und scheinbar gesichertes Wissen die Realität verzerren.

Mit zunehmender Erfahrung geht uns allerdings der Glaube, die (Arbeits-) Welt im Griff zu haben, immer häufiger verloren und uns beschleicht zuweilen das Gefühl, dass sich die Dinge mehr und mehr unserer Kontrolle entziehen und dem Chaos zustreben. Aktuelle Befragungen deutscher Führungskräfte weisen unmissverständlich darauf hin, dass die derzeit gelebte Führungspraxis auf Basis einer Steuerung nach Kennzahlen längst nicht mehr den Anforderungen und Wünschen der Manager entspricht. Laut einer Studie der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ von 2012 unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Kruse halten 100 % der befragten Führungskräfte stattdessen die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz zukünftiger Führung. Hierarchisch steuerndem Management wird angesichts komplexer Marktdynamiken, abnehmender Vorhersagbarkeit und überraschender Hypes mehrheitlich eine Absage erteilt. Statt Renditefixierung und Effizienzmaximierung rücken Erfolgsfaktoren wie selbst organisierende Netzwerke, Kooperationsfähigkeit,

Autonomie, Sinnorientierung und gesellschaftliche Solidarität in den Fokus der Aufmerksamkeit. Mehr als drei Viertel der interviewten Führungskräfte sind sogar der Überzeugung, dass das Ausmaß der Fehlentwicklung deutscher Führungspraxis nur mit einem grundlegenden Paradigmenwechsel zu korrigieren ist, um international anschlussfähig zu sein und im Ringen um Bindung und der Gewinnung von Talenten wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere junge High Potentials, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen sind, arbeiten lieber in Teams als in tiefen Hierarchien und verzichten gerne auf Status und Prestige zugunsten von Freude an der Arbeit, Freiräumen und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung. Für sie beginnt der Spaß nicht erst nach der Arbeit, sondern sie möchten schon während der Arbeit glücklich sein — durch einen Job, der ihnen einen Sinn bietet.

In einer Welt radikaler Umbrüche, widersprüchlicher Wahrheiten und flüchtiger Trends verlieren klassische Konzepte und Dogmen von „unbegrenztem Wachstum“ und „Glück durch materiellen Wohlstand“ immer mehr ihre Kraft, während Themenfelder wie „Zeitwohlstand“ oder „Leben und Wirtschaften in einer vernetzten, aber endlichen Welt“ mehr und mehr an Aktualität gewinnen. Firmen wie Semco, Zappos oder Patagonia werden ebenso populär wie neue Führungspersönlichkeiten à la Chip Conley oder Ricardo Semler. Man könnte angesichts dieser Entwicklungen fast von einer Re-Humanisierung der Arbeitswelt sprechen: Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen sich gegenseitig darin, berufliche Tätigkeit wieder mit Wertschätzung, Sinn und Selbstbestimmung auszufüllen. Das ökonomisch-strategische Leitmotiv des Managements aus „Höher — schneller — weiter“ wird ersetzt durch eine verbesserte innere Zustimmung zum eigenen Handeln als Kern zwischenmenschlicher Kooperation. Doch trotz all der Zweifel am etablierten Wirtschaftssystem und dem Wunsch nach einer Neuorientierung fehlen bislang eindeutige Antworten, wie ein so grundlegender Wandel gelingen kann.

Grund für diese pluralistische Ignoranz hinsichtlich einer Lösungsorientierung ist das Phänomen der Entwicklungsbeschleunigung, das uns mit erdrückender Komplexität und Geschwindigkeit betäubt. Hat der Übergang von der Jagd- zur Agrargesellschaft noch tausende von Jahren in Anspruch genommen, verlief der Übergang zur Industriegesellschaft innerhalb eines

Jahrhunderts sehr rasant. Und doch vollzog sich die industrielle Revolution wiederum langsam im Vergleich zum Übergang in die Informationsgesellschaft, der sich so schnell ereignete, dass ihn viele gar nicht registrierten und im gesellschaftlichen Zusammenhang zurückfielen. Der Übergang wiederum von der Wissensgesellschaft zur Bewusstseinsgesellschaft, in der wir zwischen „wissbaren“ und wissenswerten Aspekten unterscheiden, verläuft in solch fliegendem Wechsel und so unspektakulär, dass die wenigsten ihn bewusst wahrnehmen.

In dem Maße aber, in dem wir blind für bewusste Übergänge innerhalb unserer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung sind, wird auch eine bewusste Gestaltung des individuellen Entwicklungsweges immer schwerer. Der klassische gesellschaftliche Entwicklungsweg (Kindergarten, Schule, Universität, Berufseinstieg, Beförderung, Familie ...) löst sich ebenso auf wie der industrielle Karrierepfad (Führung einzelner Mitarbeiter, eines Teams, einer Abteilung, einer Business Unit ...). Gleichzeitig heißt Erwachsenwerden heute mehr denn je, brav und möglichst schnell den Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen, anstatt als Mensch in seinem ganz eigenen Rhythmus zu reifen und der Gemeinschaft mit seinem eigenen Sinn und Verstand mutig und integer zu begegnen bzw. die Gesellschaft aktiv schöpferisch mitzugestalten oder gegebenenfalls zu erneuern. Wir können unmöglich die Quelle schöpferischer, bewegender Handlungen und eindeutiger Führung sein, wenn die verschiedenen Persönlichkeitsanteile, die uns als Führungspersönlichkeit letztlich ausmachen, nicht miteinander verknüpft sind und wir dazu nur auf oberflächliche Reize reagieren.

Erst wenn unsere inneren Anteile an Kohärenz gewinnen, sind wir fähig, unsere Umgebung schöpferisch durch eine logisch zusammenhängende, nachvollziehbare und sinnbildende Führung zu gestalten — in einer Gesellschaft, in der die Mitglieder mehr sein wollen als passive Empfänger.

### **Führungskräfteentwicklung — Umdenken im Human Resource Management**

In Seminaren lernen Manager, wie sie als gute Führungskräfte der Effizienz des Systems dienen oder dieses optimieren; sie werden aber nicht auf dem elementaren Weg der Selbsterkenntnis unterstützt, um so umfassend für das Management gewappnet zu sein. Viele HR-Ansätze zielen darauf,

die Menschen für die Organisation passend zu machen oder mit Hilfe gewisser psychologischer Tools die Sozial- und Selbstkompetenz und damit den „Wert“ des Mitarbeiters zu steigern. Führen wird oftmals als ein erlernbarer, professioneller Beruf betrachtet, für den es klare Grundsätze, Aufgabenstellungen, festen Regeln und Werkzeuge gibt, mit denen normale Menschen zu Spitzenleistungen befähigt werden. Dabei wird oftmals außer Acht gelassen, dass die Führungskraft neben der Orientierung auf Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung ein sinnzentriertes Wesen ist und damit grundlegend auf der Suche nach gemeinsamer Entwicklung und Sinnzusammenhängen, ebenso wie nach selbstständigem Handeln und Entscheidungsfreiheit.

Eine extreme Funktionsorientierung — die in völlig abstrakten, kybernetischen Managementmodellen gipfelt, in der Organisationen als massenhaft-mechanische Anhäufung von Menschen gesehen werden — hat unter anderem zur Folge, dass Manager immer weniger Achtung vor sich selbst und anderen haben und sich der Virus des Narzissmus in den Führungsetagen ausbreitet. Viele versuchen dieser Sinnentleerung und Entfremdung mit Speisen, Getränken, Drogen oder einer zwanghaften hektischen Aktivität zu entfliehen. Das viel beklagte Tempo und die Zerstreuung des modernen Lebens, die keinesfalls unvermeidlich sind, decken blendend dessen Leere zu: Wenn wir in Bewegung bleiben, haben wir die Illusion von Bedeutsamkeit und Entwicklung. Das innere Vakuum wird durch Stimulierungen oder Selbstbeweihräucherung überdeckt. Wir sind rastlos getrieben, da wir verlernt haben, mit dem Herzen zu denken.



#### **Einsicht**

Durch den ständigen Druck, Führungserwartungen und Maßstäben zu genügen, werden wir subtil oder weniger subtil davon abgehalten, unser wirkliches Potenzial zu erkunden und unsere Einzigartigkeit zu finden. Solange wir allerdings damit beschäftigt sind, Ansprüche zu erfüllen, oder Selbstverwirklichung mit oberflächlicher Bedürfnisbefriedigung oder Selbstdarstellung verwechseln, werden wir das, was wir der Welt zu geben haben, wahrscheinlich nie entdecken und mit anderen teilen. Anstatt herauszufinden, wie wir auf die Herausforderungen des Lebens antworten bzw. uns dazu verhalten wollen, sorgen wir uns darum, ob wir fleißig, erfolgreich, sympathisch, intelligent, moralisch, schön oder gesund genug sind.

## Von Logos zum Mythos

Was also kann uns dabei unterstützen, wieder bewusst mit dem eigenen Leben umzugehen, es zu verantworten und zu Klarheit, reifen Überzeugungen und tiefem Selbstverständnis zu gelangen? Wie gelingt die Gratwanderung zwischen aufgeklärter, reiner Vernunft und tiefen, ursprünglichen Gefühlen und Lebensthemen, wie Gewinn und Verlust, Lob und Tadel, Entstehen und Vergehen, Kooperation und Kampf? Wie gelingt es, das Leben — und damit auch die Führung eines Unternehmens — im Großen zu sehen? Es mag verwunderlich klingen, doch eigentlich ist der Weg der Menschheit schon längst bekannt. Er wird immer und immer wieder erzählt: Mythologische Erzählungen vermitteln, wenn wir genau hinhören, bewährte Orientierungen und psychosoziale Anleitungen für Lebensübergänge und Krisensituationen.

Mythen sind neben Symbolen die Grundlage menschlichen Daseins. Mythische Fantasien sind der kreative Versuch, Erfahrungen mit dem Unbekannten, Unerklärbaren und Unvorhersehbaren in Bilder und Geschichten zu bannen. Mythen ermöglichen uns, über eine Wirklichkeit zu sprechen, die wir nicht direkt erkennen können. Insbesondere wenn wir über das Innenleben von Menschen und ihre Beziehungen zueinander reden — die Kernsäulen moderner Führungsarbeit —, sprechen wir letztlich über etwas schwer Fassbares. Doch auch wenn derartige psychologische Wirklichkeiten schwer zu begreifen sind, sind sie nicht minder wirklich als etwas, das wir leicht bestimmen oder messen können. Die Tatsache, dass wir uns dieser Wirklichkeit nicht bewusst sind oder sie nur indirekt erfassen können, heißt nicht, dass deren Wirkungen harmlos sind. Das Unfassbare ist ähnlich eines im Nebel frontal auf uns zurasenden Autos: Die Konturen sind unscharf und schwer zu erfassen, besitzen aber dieselbe Wirklichkeit wie bei hellem Tageslicht. (Insbesondere besteht die Gefahr, dass wir das Fahrzeug im Nebel übersehen oder nicht ernst nehmen und infolgedessen überfahren werden.) Mythen sind im Kern nicht unwahr oder unwirklich, sie verweisen vielmehr auf die sogenannte Realität. In früheren Zeiten kam dementsprechend den mythologischen Erzählungen eine bindende Kraft für alle Mitglieder einer Gesellschaft zu. Und auch wenn sich heute der Logos in der Wissenschaft und Technik durchgesetzt hat: Bei der Suche nach dem Sinn des Lebens, bei der Bewältigung von Entfremdung, Nihilismus, Ego-