

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

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

Hinweis: Wer mit Wilbers<sup>2</sup> 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 Führungskräften 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.<sup>3</sup> 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 rückwärtsgegangenen 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 Schattenängsten. Diese werden immer wieder zum Vorschein kommen und