

# Wenn Liebe sich mit Macht versöhnt

Mit Dr. Barbara von Meibom, Communio – Institut für Führungskunst, und Volkmar Koch, Heart@Work GmbH, sprach Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst von der gfo – Gesellschaft für Organisation über die lichtvolle Seite von Macht, die Vorbildrolle der Führungskräfte und die grundlegende Transformation eines Unternehmens, das den Menschen und die Schöpfung in den Mittelpunkt stellt.

**zfo** Herzlich willkommen, sehr geehrte Frau von Meibom, sehr geehrter Herr Koch, mit Ihnen beiden haben wir zwei ausgewiesene Fachleute für ein gleichermaßen ungewöhnliches wie notwendiges Thema moderner Organisationen: die Verbindung von Liebe und Macht. Im Rahmen eines Schwerpunkts »Die gute Organisation« muss man sich früher oder später damit auseinandersetzen. Denn eine gute Organisation ist sicherlich eine, in der Macht und Liebe nicht in einem Widerspruch zueinander stehen, sondern es tatsächlich schaffen, sich auf eine gute Art zu verbinden.

Was ist nun für Sie beide die Essenz, die Essenz von Macht und Liebe, wenn wir sie auf eine Organisation anwenden?

**von Meibom** Gar keine so einfache Frage. Also eine Organisation kann nicht ohne Machtgebrauch geführt werden. Und die Frage ist: Wie wird die Macht eingesetzt? Da kommt die Haltung ins Spiel, aus der heraus eine Organisation geführt wird. Und wenn die Organisation nicht allein mit der Idee des Erfolgs am Markt, der Effizienz, der höheren Rendite, sondern auch mit dem Ziel unterwegs ist, zum Wohle des Ganzen zu wirken, kann so etwas wie eine Versöhnung von Macht und Liebe gelingen. Das heißt, wenn die Macht in der Organisation eingesetzt wird, um das Wohl von Mensch, Pflanze und Tier für unser aller (Über-)Leben zu sichern und zu verbessern.

»Die Frage ist: Wie wird die Macht eingesetzt? Da kommt die Haltung ins Spiel, aus der heraus eine Organisation geführt wird.«

**Koch** Ich schließe mich sehr gerne dem Gedanken an, dass ein zentrales Thema bei der Verbindung von Macht und Liebe tatsächlich die Haltung ist, aus der die Dinge entstehen. Denn in dem Moment, wo die Liebe als Grundhaltung vorhanden ist, verändern sich die Dinge grundlegend: Denn dann werde ich beispielsweise als Verantwortliche/-r in einer Marketingfunktion nicht mehr die Marktmacht dazu nutzen, um überzogene Preise durchzusetzen, oder die eigene machtvollere Position als Vorgesetzte/-r nicht mehr zulasten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen, z. B. damit sie unbezahlte Überstunden machen, oder auch nicht mehr nach Möglichkeiten suchen, wie ich meine Plastikabfälle noch etwas günstiger, aber zulasten der Umwelt loswerden kann.

Diese grundlegende Veränderung tritt nur dann ein, wenn ich wirklich in der Tiefe davon überzeugt bin, dass der Mensch und die Schöpfung bzw. das, was das Leben ausmacht, im Mittelpunkt des Wirtschaftens stehen muss, als Resultat einer höheren Bewusstheit – und damit Liebe.

**von Meibom** Das ruft natürlich sofort die Frage auf: Was ist eigentlich Liebe? Und da gibt es sehr hilfreiche Unterscheidungen, was man unter Liebe verstehen kann. Ich orientiere mich gerne an den Landschaften der Liebe, die Jack Hawley für uns aus der Bhagavad Gita herauskristallisiert hat, wo er die erste Landschaft als Feld des Begehrens identifiziert, was mit der eigentlichen Liebe wenig zu tun hat, weil der Mensch hier sehr selbstbezogen agiert. Die zweite Landschaft der Liebe ist charakterisiert durch das Fühlen, wo ich immerhin schon mit meinem Fühlkörper verbunden bin. Die dritte Landschaft kennzeichnet er als die tätige Liebe, die wir im Christentum z. B. als Caritas kennen. Erst in der vierten Landschaft gelangen wir zur bedingungslosen Liebe. Diesen Zustand assoziieren wir gerne mit der Liebe der Mütter – was aber natürlich so gar nicht per se der Fall ist. Die nächste Landschaft ist die ermächtigende Liebe, also die Liebe, die dem anderen hilft, in sein eigenes Potenzial zu kommen. Und die höchste Form der Liebe ist erreicht, wenn wir wissen, dass wir alle eins sind.

Mit der Corona-Pandemie und der Klimakrise zeigt sich überdeutlich, dass auf diesem Planeten alles mit allem zusammenhängt und wir deswegen Sorge dafür tragen müssen, dass wir miteinander überleben, um auch gut und lebendig zu leben. Immanuel Kant hat das mit seinem kategorischen Imperativ schon in der Vergangenheit gesagt: Verhalte dich so, dass die Maxime deines Handelns jederzeit zum allgemeinen Gesetz erklärt werden könnte. Und in dieses Wissen hineinzuwachsen, das eben weiß, dass ich, wenn ich dem anderen etwas Negatives antue, das im Grunde genommen sogar mir selbst antue, ist natürlich eine riesengroße Aufgabe für jeden Einzelnen, für uns als Kollektiv, für Organisationen, für die Gemeinschaft.

**Koch** Ja, es ist von zentraler Bedeutung, ein vertieftes Verständnis von Liebe zu erlangen – eines, das über das hinausgeht, was in vielen Schlagern besungen wird. Dort wird die Liebe meist in Form eines emotionalen Begehrens und oder gar »Besitzenwollens« eines anderen Menschen ausgedrückt. Und die Leiden, wenn der andere sich diesem vermeintlichen »Besitz« entzieht.

Deswegen sehen wir auch so wenig Versöhnung von Liebe und Macht in der Praxis, weil es eben an ein tieferes Verständnis von Liebe geknüpft ist, die sich erst in den »höheren Landschaften« der Liebe entfaltet. Nur über eine offene und bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema kann dies erreicht und damit die Basis für eine grundlegende Veränderung geschaffen werden.

**von Meibom** Also womit sind wir unterwegs, mit welchen Vorstellungen von Mensch, Gesellschaft, Natur und Welt? Je mehr wir mit dem Ich identifiziert sind, desto weniger können wir diesen Gesamtzusammenhang erkennen. Aber ich glaube, man kann nicht von allen Organisationen verlangen, dass sie mit der Essenz des Lebens, man kann auch sagen, mit der Seele verbunden sind. Denn diese Verbindung ist ein Reifungsschritt, der ganz stark davon abhängt, ob im Management und in der Organisationskultur überhaupt ein Bewusstsein für die seelische Dimension existiert, sodass ein Impuls für verantwortliches Handeln entstehen kann.

»Bei allen Entwicklungsmodellen gibt es den Punkt einer fundamentalen Veränderung: von einer Ego- zu einer Seelenorientierung, verbunden mit einem veränderten Welt- und Selbstbild.«

**Koch** Tatsächlich gibt es bei allen mir bekannten Entwicklungsmodellen von Individuen und Organisationskulturen – sei es das Modell von Barrett, Piaget oder Spiral Dynamics – am oberen Ende immer spirituell geprägte Stufen, die letztlich den Grad der Verwirklichung dieser seelischen Dimension repräsentieren. Bei all diesen Modellen gibt es mit steigendem Bewusstsein immer den Punkt, wo eine fundamentale Veränderung stattfindet: von einer Ego- zu einer Seelenorientierung, einhergehend mit einem Vorhandensein der vorgenannten höheren Stufen der Liebe und einem grundlegend veränderten Welt- und Selbstbild. Dieser Punkt ist beispielsweise bei Spiral Dynamics der Übergang vom »first tier« zum »second tier« (in der Farbenwelt von Spiral Dynamics von Grün nach Gelb).

**zfo** Da kommt auch die Verantwortung der Organisationsgestalterinnen und -gestalter mit ins Spiel. Wie viel von diesem höheren Bewusstsein finden wir denn nach ihrer Erfahrung heute schon in realen Organisationen?

**Koch** In den Forschungen zu diesen Modellen wird meist eine Größenordnung von bis zu 5% der Menschen genannt, die diesen zuvor beschriebenen Punkt erreicht oder überschritten haben. Gilt das auch für unsere Unternehmen und Organisationen? Mit Sicherheit. Wenn ich z. B. in der Leadership-Forschung bei Rooke/Torbert schaue, dann sind es auch hier wieder rund 5% der Führungskräfte, die in der Lage sind, aus solch einer bewussten Haltung zu führen – und damit wirklich transformativ führen können. Dies deckt sich auch mit meiner persönlichen Erfahrung – in meinem über 25-jährigen Berufsleben habe ich nur wenige Führungskräfte erlebt, von denen ich sagen würde, dass sie in der Lage waren, entsprechend aus der Liebe heraus zu führen.

Auch wenn es sicherlich immer wieder Situationen gibt, wo Liebe durchscheint – nachhaltig wird Liebe nur dort gelebt und in unsere Organisationen einfließen, wo sich jemand selbst auf den Weg gemacht hat, um in einem persönlichen Reifungsprozess auf diesen höheren Stufen des Bewusstseins anzukommen. Dies haben beispielsweise Führungspersönlichkeiten wie Nelson Mandela und Mahatma Gandhi vorgelebt.

**von Meibom** Ich darf als ehemalige Politikwissenschaftlerin, die sich mit Machtfragen auseinandersetzt, ergänzen, dass es natürlich nicht nur die Menschen sind, sondern auch die verfestigten Strukturen, die gerade nicht diese Dimension des Bewusstseins unterstützen. Ich erinnere mich an meine Arbeit mit einem Vorstandsteam, das bei mir etwas über »wertschätzende Kommunikation« lernen wollte. Vorher hatte der Vorstand eine Unternehmensvision mit externer Beratung erarbeitet. Neugierig wie ich war, habe ich gefragt, was denn das Ergebnis der Visionssuche gewesen sei? Und ich bekam die Antwort: »Wir wollen in der nächsten Zeit die Rendite xy erzielen.« Ich war so sprachlos, dass ich darauf gedrungen habe, meinen Workshop einer erneuten Visionssuche zu widmen. Das Ergebnis dieses Prozesses war, dass beim Vorstand ein wirkliches Bild davon entstand, wie dieses Unternehmen eine Exzellenz am Markt praktizieren kann, die dem Gemeinwohl dient.

Das, was ich davor erlebt hatte, ist typisch für den Zustand von Unternehmen, die renditegetrieben den Interessen der Shareholder dienen (und das sind wir alle). Wenn dann Führungskräfte auf diese renditegetriebenen Strukturen treffen, braucht es ungeheuer mutige Pionierinnen und Pioniere, um einen anderen Geist einzuführen und zu leben. Insofern erwähnen Sie zu Recht Nelson Mandela oder auch Gandhi. Aber es gibt auch viele ermutigende Beispiele. So berichtet Frederic Laloux über Buurtzorg, eine Organisation, die von Jos de Blok geschaffen wurde und die den ambulanten Pflegedienst in Holland komplett transformiert hat. Er rückte die zu versorgende Person in den Mittelpunkt, nicht die Dienstleistungsprodukte Waschen, Spritzen, Essenanlieferung, Anziehen etc., die sich ökonomisch optimieren lassen. Das Ergebnis war ein Prozess der ganzheitlichen Versorgung, der den Patientinnen und Patienten dient, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freude bereitet und am Ende des Tages auch noch deutlich billiger ist als das herkömmliche System.

»Wenn wir die Strukturen, die wir uns über Jahrzehnte geschaffen haben, ändern wollen, verlangt das furchtlose Pionierinnen und Pioniere.«

Wenn wir also bei den Strukturen, die wir uns über Jahrzehnte geschaffen haben, eine Änderung herbeiführen wollen, verlangt das absolut mutige, furchtlose Pionierinnen und Pioniere – und selbst die haben keine Garantie auf Erfolg.

**zfo** Was passiert aber nun, wenn ich als Manager oder Managerin diese Initiative starte und meine Organisation in die gute Richtung entwickeln möchte, aber eben dort auf ganz anders

geprägte Menschen und ganz anders verfestigte Strukturen treffe. Wie kann ich dann zum Erfolg kommen, wenn ich kein Nelson Mandela und kein Mahatma Gandhi bin?

**Koch** Auch dann ist es möglich und sehr lohnend, täglich daran zu arbeiten, eine Organisation auf einen höheren Entwicklungsgrad entsprechend den vorgenannten Ebenenmodellen zu führen. Das hat natürlich Leistungssportniveau in dem Sinne, dass es einen vieljährigen Prozess braucht, um eine Organisation nachhaltig weiterzuentwickeln – gerade in Großorganisationen mit 10.000 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das kann schon mal frustrieren – aber heute weiß ich, dass jeder einzelne kleine Schritt, der in diese Richtung geschafft wird, ein guter Schritt ist.

Ganz wesentlich hierbei ist die Vorbildrolle der Führungskräfte. Ich kenne ein sehr gutes Beispiel von einem geschätzten Kollegen, der es als CEO und in der Haltung, über die wir gerade gesprochen haben, in einem mehrjährigen Prozess geschafft hat, ein Unternehmen mit 130 Menschen, das in der Metallverarbeitung tätig ist, zu einem Unternehmen zu transformieren, in dem wirklich der Mensch im Mittelpunkt steht, und dabei gleichzeitig erfolgreich zu sein. Und wo aus meiner Sicht Liebe am Werk war, um eine andere Art der Zusammenarbeit herbeizuführen.

**von Meibom** Das Beispiel betrifft einen kleinen von einem Unternehmer geführten mittelständischen Betrieb, wo es vielleicht leichter geht, diese Prozesse der Transformation zu bewältigen. Auch wenn man nicht Eigentümer/-in eines Unternehmens ist, kann eine Führungskraft für eine gewisse Zeit in einem Unternehmen versuchen, einen anderen Geist einzubringen. Wenn sie dann merkt, dass die Möglichkeiten der Veränderung ausgeschöpft wurden, kann sie sich eine neue Position suchen. Mit anderen Worten, wir brauchen Augenmaß, Geduld und Realismus, wenn wir uns auf diesen Prozess einlassen.

**Koch** Ich unterschreibe das vollständig. Wir sehen auch an anderer Stelle, dass Individuen, die sich weiterentwickelt haben, dann auch tatsächlich Organisationen verlassen, weil sie merken, dass es ihnen zu eng oder zu konfliktär geworden ist. Auf diesem Weg geht leider der Unternehmenswelt manche gute Führungskraft verloren.

**von Meibom** Sie haben auch einen wichtigen Punkt angesprochen, nämlich die Zeitqualität. Ich denke, unsere Zeitqualität arbeitet diesen Transformationsprozessen zu. Als ich in den 1990er-Jahren an der Universität »Transformation von Organisationen« unterrichtet habe, da war das noch kein Thema. Genauso wenig wie Liebe ein Thema war. Als mein erstes Buch zum Thema Liebe 2000 erschienen ist, habe ich gemerkt, dass es nicht anschlussfähig ist. Danach habe ich über »Wertschätzung« publiziert, weil ich anschlussfähig sein wollte.

Aber jetzt sind die Krisen, die wir uns angerichtet haben, so evident, dass es Notwendigkeiten gibt – also etwas, was die »Not wendet«. Wertschätzung oder Liebe gilt es dabei, umfassend zu leben – auf allen Ebenen: bei der Vision ebenso wie bei Finanzen, Prozessen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Produkten und Dienstleistungen.

**Koch** In diesem Sinne gefällt mir die Unterscheidung nach David Hawkins zwischen der Macht als »Force« und der Macht

als »Power« – wobei Erstere primär auf Kontrolle und Willensdurchsetzung ausgerichtet ist und nur Letztere die Kraft der Liebe in sich trägt. Diese transformative Kraft der Liebe braucht es heute mehr denn je, um die aktuellen Herausforderungen zu lösen. Und diese braucht nicht unbedingt ein Tun, sondern ist auch schon als Bewusstseinsqualität wirksam und kann auf diese Art und Weise transformieren.

**von Meibom** Mir geht es auch darum, den Begriff der Macht aus der Schmutzdecke herauszuholen. Vor allem Frauen sehen in der Macht etwas Gefährliches, etwas Destruktives, ja, dass Macht egobezogen ist – bis hin zu Gewalt. Es gibt aber auch ein anderes Verständnis von Macht. Warum sprechen wir sonst von Liebesmacht? Wir brauchen Macht im Sinne einer Fähigkeit zu gestalten, auch gegen Widerstand, wenn wir unsere desolaten Verhältnisse ändern wollen. Doch die Haltung, aus der diese Macht ausgeübt wird, ist entscheidend.

»Die lichtvolle Seite von Macht ist die Macht, die eingesetzt wird, um dem Leben zu dienen. Dann kann es zu einer Versöhnung von Macht und Liebe kommen.«

Deswegen gebe ich den Begriff Macht nicht einfach frei für Egomacht oder Kontrollmacht. Das ist »nur« die Schattenseite von Macht, der eine wundervolle, lichtvolle Seite von Macht gegenübersteht, die wir uns wirklich bewusst machen müssen. Es ist die Macht, die eingesetzt wird, um dem Leben zu dienen. Dann kann es zu einer Versöhnung von Macht und Liebe kommen.

Ich würde da nicht einfach von Kraft sprechen. Es gibt Menschen mit formal sehr viel Macht, die ohne jede Kraft sind, die ohne jede Ausstrahlung sind. Und diese Machtträgerinnen und -träger ohne Kraft und Ausstrahlung können hochgefährlich sein, wenn sie ihre mangelnde Kraft ausprobieren, indem sie machtvoll, negativ konnotiert, ihre Macht ausüben.

Mir geht es wirklich darum, dass Männer und Frauen gleichermaßen ihre Macht annehmen. Und diese in einer Weise praktizieren, die dem Leben – dem eigenen und dem von anderen –, der Organisation und der Gesellschaft dienlich ist.

**zfo** Wenn ich jetzt mit dieser »Banalität der bösen Macht« konfrontiert bin, in der jemand ganz viel Macht, aber ganz wenig Sein und Bewusstsein dafür hat, was mache ich dann, z. B. als Vorstandskollege?

**von Meibom** Da geht es dann darum, Grenzen zu setzen. Liebe heißt nicht »rosarote Soße« oder einfach hinnehmen. Nein, überhaupt nicht. Liebe kennt das Schwert. Da, wo die Macht destruktiv eingesetzt wird, kann Grenzen setzen ein Ausdruck und Akt der Liebe sein.

**zfo** Aufstehen, hinstellen und klar sagen: »Bis hierhin und nicht weiter«. Ein Akt liebevoller Machtausübung?

**von Meibom** Ja – und es gibt auch noch einen anderen Weg. Ich kann dieser Person, die vielleicht in einer inneren Not ist, weil sie schwach ist, die Wertschätzung geben, die sie braucht,

und ihr damit helfen, dass das Segel auf den anderen Bug kommt.

**Koch** Ich sehe das auch so. Alle Versuche, negative Macht zu bekämpfen, auf negative Macht mit Gegenmacht zu reagieren, die letztlich aus derselben Qualität ist, werden die Fronten verhärten, die Konflikte verlängern oder verschärfen. Wenn ich stattdessen aus der Macht der Liebe und mit Wertschätzung auf Ungewolltes reagieren kann, und erkenne, was für eine Not möglicherweise hinter der negativen Macht anderer steht, und mich mit einer gewissen Empathie darauf einlasse, dann haben wir die Chance, dass wir als Menschen, als Organisation und als Gesellschaft wirklich gewinnen.

»Alle Versuche, auf negative Macht mit Gegenmacht zu reagieren, werden die Fronten verhärten, die Konflikte verlängern oder verschärfen.«

Dies beinhaltet im Übrigen auch ein klares »Nein« zu sagen, wenn etwas in die falsche Richtung geht – aber ein Nein, das eben aus dieser Haltung heraus entsteht, und nicht ein Nein, das gleich den Gegenfeldzug einleitet. Aber das ist keine leichte Sache, ganz im Gegenteil: Es ist eine der größten Herausforderungen. Ich habe auch in meinem Buch »Holistic Company« dem ein eigenes Kapitel gewidmet, das ich überschrieben habe mit: »Liebe und harte Entscheidungen«. Moralisiertes Gutmenschen kommt nämlich meist nicht aus der Liebe, ganz im Gegenteil. Aus meiner Sicht ist es sogar oftmals ein Ausdruck von Nichtliebe.

**von Meibom** Ich würde gerne nochmal auf die jetzige Zeitqualität zurückkommen. Für mich war das Buch von Ken Blanchard »GungHo«, das ich vor vielen Jahren gelesen habe, sehr eindrücklich. Er erzählt die Geschichte einer Frau, die in einem Konzern zur Geschäftsführerin eines Tochterunternehmens berufen wird, nicht ahnend, dass dieses Unternehmen auf der Abschussliste steht. Kurz vor ihrem Start lernt sie zufällig einen Abteilungsleiter kennen, der ihr zunächst erklärt, dass er am nächsten Tag von seiner neuen Chefin entlassen werden wird und sie dann in die Prinzipien einweihen wird, wie er seine Abteilung, die immer besonders erfolgreich war, geführt hat. Und diese Prinzipien entstammen einem spirituellen Wissen der Indianer, das mir sehr hilfreich in dieser gegenwärtigen Phase erscheint.

Er spricht von drei Prinzipien: dem Prinzip des Eichhörnchens, des Bibers und der Gänse. Das Eichhörnchen kennt den Sinn seines Tuns. Es legt den ganzen Sommer über voller Energie Vorräte für den Winter an. Wenn wir heute den Mut haben, in unseren Organisationen nach dem Sinn zu suchen, dann können wir wichtige Weichenstellungen vornehmen. Der Biber ist frei, innerhalb der vorgegebenen Sinnstruktur Aufgaben auf seine eigene Weise zu bewältigen und dabei seine Potenziale zu entfalten. Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit werden dadurch gefördert. Und schließlich die Gänse: Sie schnattern und feuern sich wechselseitig durch Wertschätzung an, etwas, das wir alle brauchen. Ich finde, das sind wunderbare Bilder, Metaphern, mit denen man sehr gut arbeiten kann.

**zfo** Wenn wir jetzt zehn Jahre in die Zukunft schauen – oder müssen wir doch 25 Jahre nehmen –, wie viel mehr an Versöhnung von Liebe und Macht werden wir dann finden?

**von Meibom** Dass hängt von uns allen ab.

**Koch** Wir sind tatsächlich an einem ganz spannenden Punkt und auch deshalb ist das wirklich schwer vorhersagbar. Man sieht das gerade sehr schön am Thema der Digitalisierung. Digitalisierung ist ja erst mal per se neutral, d. h. lediglich eine Technologie. Aber die Frage ist, ob es eine Technologie ist, die mit »Force« oder »Power« eingesetzt wird. Oder anders ausgedrückt: Ist es eine Technologie, die wir dazu einsetzen, um dem Menschen zu dienen oder um ihn mehr zu kontrollieren? Somit ist sie ein Lackmустest für die Frage, ob hier ein Durchbruch in Richtung mehr Menschlichkeit, mehr Liebe, mehr Wertschätzung im Unternehmen gelingt, oder mehr Ausbeutung und Überwachung. Bedeutend scheint mir auch hier wieder die Frage, aus welcher Bewusstheit und Haltung wir digitale Transformationsprozesse gestalten und welches Weltbild wir dabei haben – ein mechanistisch-lineares oder ein seelisch-lebendiges.

**zfo** Da gibt es nun eine große Aufgabe für Organisationsgestalterinnen und -gestalter, im Rahmen der Digitalisierung darauf zu achten, wie designe ich die Prozesse und Strukturen, damit sie dann dem künftigen Geist, den wir eigentlich stärken möchten, förderlich sind.

**zfo** Frau von Meibom, Herr Koch, zum Schluss frage ich Sie einfach beide: Was ist aus Ihrer Sicht die Essenz von dem, was unsere Leserinnen und Leser hier mitnehmen können?

**Koch** Wir haben hier viel über das Thema der Haltung gesprochen, die wir einnehmen, die Liebe, die wir in unser Verhalten einfließen lassen, und welche Bedeutung dabei die Bewusstseinsqualität hat. Ich glaube, diese Qualität und ihre Bedeutung für sich selbst zu entdecken, ist die Essenz dessen, um was es geht. Und wenn man dies für sich einmal erkannt hat, dann wird es einen automatisch auf den Weg der persönlichen Weiterentwicklung führen, der das eigene Verhalten als Führungskraft in der Organisation verändert. Dann kommen wir auch über kurz oder lang zu einer »besseren« Organisation.

**von Meibom** Ich ergänze gerne wieder einen Aspekt: Es geht nur gemeinsam. Wir können Transformationen nicht als Individuen »wuppen«, sondern müssen sie gemeinsam ganz praktisch leben. Wir kommen aus einer Phase des Hyperindividualismus, wo jede/-r als Selbstoptimierer/-in unterwegs ist – inklusive spiritueller Selbstoptimierung. Aber wir können diese Transformation nur in Verbundenheit schaffen.

»Wir brauchen die Intelligenz des Miteinanders. Die Inspiration im informellen Gespräch, wo ich, statt über alles zu lamentieren, mich inspirieren lasse, wie es weitergehen könnte.«

Christa Spannbauer hat zusammen mit Gerald Hüther ein schönes Buch herausgebracht »Verbundenheit – warum wir ein neues Weltbild brauchen«. Wir brauchen zusätzlich zum IQ

das, was Peter Spiegel auch WeQ nennt. Wir brauchen die Intelligenz des Miteinanders. Und was ich dabei besonders wichtig finde, ist die Inspiration im informellen Gespräch, wo ich, statt über alles zu lamentieren und zu klagen, mich inspirieren lasse, wie es positiv weitergehen könnte. Wie man anders unterwegs sein könnte, was wir initiieren und praktizieren könnten. Wenn dort der Funke zwischen Menschen überspringt, steigt die Zuversicht, dass wir es gemeinsam schaffen können.

**zfo** Vielen, vielen herzlichen Dank Ihnen beiden! Mich hat dieses Gespräch sehr inspiriert – und ich bin mir sicher, dass es unseren Leserinnen und Lesern ähnlich gehen wird.

**von Meibom** Vielen Dank für Ihre Initiative.

**Koch** Ja, auch von mir vielen Dank.

### Literatur

- Beck, D. E./Cowan, C. C.: Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel, 7. Aufl., Bielefeld 2017.
- Blanchard, K./Bowles, S.: Gung Ho! – Wie Sie jedes Team auf Höchstform bringen, Hamburg 1998.
- Hawkins, D.: Die Ebenen des Bewusstseins: Von der Kraft, die wir ausstrahlen, VAK o. A., 2014.
- Hawley, J.: Reinventing the Spirit in Work, Prentice Hall 1995.
- Koch, V.: Holistic Company – Vision eines mit Liebe geführten Unternehmens, München 2019.
- Laloux, F.: Reinventing Organizations, München 2014.
- Rooke, D./Torbert, W. R.: Seven Transformations of Leadership. In: Harvard Business Review, 2005, H. 4.
- Spannbauer, C./Hüther, G. (Hrsg.): Verbundenheit – warum wir ein neues Weltbild brauchen, Bern 2012/2018.
- Spiegel, P.: WeQ Economy – Wege zu einer Wirtschaft für den Menschen, München 2019.
- Spiegel, P.: WeQ more than IQ – Abschied von der Ich-Kultur, München 2015.
- Meibom, B. von: Macht und Liebe versöhnen – der Weg des spirituellen Selbstmanagements, Bielefeld 2009 (Neuaufgabe 2021).



### Zu den Personen:

Prof. Dr. **Barbara von Meibom** ist Gründerin und Leiterin von Communio – Institut für Führungskunst. Sie lehrte Politikwissenschaft mit kommunikationswissenschaftlichem Schwerpunkt an der Universität Duisburg-Essen. In Büchern, Vorträgen, Weiterbildungen und Coachings setzt

sie sich für eine Führungskunst ein, die sich auf Selbstführung gründet und dem Leben dient.



**Volkmar Koch** ist Geschäftsführer der Heart@Work GmbH, Digitalisierungsexperte, Berater und Autor der Buchs »Holistic Company«. Zuvor war er Personal- und Finanzvorstand in einem mittelständischen Unternehmen, Führungskraft in einem globalen Konzern und Partner einer internationalen Unternehmensberatung. Er ist

Diplom-Kaufmann und Diplom-Informatiker und hat sich unter anderem in Gestalttherapie und als Coach weitergebildet.

### IMPRESSUM

#### Herausgeber

zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

#### Herausgeberbeirat

Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Anja Habegger, Berner Fachhochschule; Susanne Hahn, 1886Ventures, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienerhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Heike Nettelbeck, Hochschule Darmstadt; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH.

#### Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de

#### Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/2194-0, E-Mail: zfo@schaeffer-poeschel.de

#### Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner

#### Redaktion

Corina Alt (www.publicate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

#### Umschlaggestaltung

Sandra Schönthaler

#### Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

#### Satz

Claudia Wild, Konstanz

#### Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

#### Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

#### Abonnementsservice

Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon 08 00/72 34 250\*, Telefax 08 00/50 50 446\* (\* kostenlos), E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

#### Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 119,- € (Print + online) bzw. 89,- € (online), Vorzugsjahrespreis für Studierende 49,- €, Einzelheft 19,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter [www.zfo.de](http://www.zfo.de) möglich oder direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

#### Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: bernd.junker@haufellexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

#### Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

#### Informationen für Autoren und Autorinnen

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

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485  
[www.zfo.de](http://www.zfo.de)