

## Zen und Management

# Die Kunst des Führens

Immer mehr Menschen und auch zahlreiche Führungskräfte stellen heute fest, dass ihre Karriereleiter an einer falschen Wand gestanden hat. Und wenn man plötzlich entdeckt, dass der Preis, der für das Erreichen der selbst gesetzten Ziele zu zahlen war, in keinem richtigen Verhältnis zum Erreichten steht, ist das Ergebnis meist eine tiefe seelische Krise. Vom Leiter der Zen-Akademie für Führungskräfte Hans Wielens erfahren Sie in diesem Beitrag, wie Ihr innerer Kompass mit Zen wieder richtig eingestellt werden kann.

„Es gibt so viel zu tun – und nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und fühle mich gehetzt, jeden Tag, sieben mal die Woche, morgens, abends und selbst nachts. Ich habe schon Seminare für Zeitplanung besucht, ich habe mindestens ein halbes Dutzend verschiedener Bücher über Management-Planungssysteme ausprobiert, ich treibe Sport, um mich fit zu halten. Alles das hat gewiss geholfen, aber ich habe noch lange nicht das Gefühl, wirklich ein produktives, erfülltes Leben zu leben, ein Leben, das ich mir so sehr wünsche.“ Einige andere Seufzer: „Ich werde glücklich sein, wenn ich erst mal Geschäftsführer geworden bin.“ „Wenn ich nur einen etwas verständnisvolleren Chef hätte, könnte ich viel produktiver sein, würde mich weniger unter Druck gesetzt fühlen und hätte weniger Frust“.



Prof. Dr. Hans Wielens: „Viele ManagerInnen entdecken plötzlich, dass Ihre Karriereleiter an einer falschen Wand gestanden ist.“

Immer mehr Menschen, die ihre Heilserwartung nach außen gerichtet haben, in Geld, Macht, Karriere, die sich zur Erreichung dieser Ziele immer stärker diszipliniert haben, immer mehr Zeit eingesetzt und neue Siege errungen haben, stellen plötzlich fest, dass all ihr Einsatz deswegen fragwürdig geworden ist, weil ihre „Karriereleiter“ an einer falschen Wand gestanden hat und die Kosten für die Siege – eine kaputte Ehe, schlechte Beziehungen zu den Kindern, Verlust an Integrität und Authentizität – in keinem richtigen Verhältnis zu dem Erreichten stehen. Sie stellen fest, dass sie leere Siege errungen haben, dass ihre Erfolge auf Kosten von Dingen erzielt wurden, von denen sie plötzlich merken, dass sie ihnen wichtig waren und sind. Sie merken, dass sie zwar effizient gewesen sind im Sinne der Verwirklichung ihrer Ziele, dass sie aber nicht effektiv waren im Sinne dessen, was ihnen wirklich wichtig und wertvoll ist. Sie merken, dass ihr innerer Kompass ihnen abhanden gekommen ist. Viele Menschen kommen nicht mehr mit dem immer schneller werdenden Wandel zurecht, in dem sie stehen und den sie gestalten sollen. Immer mehr wissenschaftliche Untersuchungen über das Thema „Ängste der Führungskräfte“ kommen zu besorgniserregenden Feststellungen über die Kosten der Angst in der Wirtschaft. Die International Labour Organization kommt zu dem Ergebnis, dass in westlichen Industrieländern bis zu zehn Prozent der Führungskräfte depressiv sind.

Ärzte, Psychologen und Psychotherapeuten weisen darauf hin, dass viele Krankheitsbilder von Führungskräften auf keinerlei organischen Befunden beruhen, sondern psycho-somatische Ursachen haben. Schlafstörungen, mangelnde Konzentrationsfähigkeit, innere Unruhe, Schuldgefühle, Überlastungserscheinungen, Burn-out-Syndrome, mangelnde innere Gelassenheit, mangelnde Fähigkeit, sich entspannen und die Probleme der Arbeit los lassen zu können, werden in diesem Zusammenhang genannt.

### SELBSTDARSTELLUNG UND REALITÄT KLAFFEN AUSEINANDER

Besonders auffällig in unserer Gesellschaft ist der enorme Widerspruch bei einzelnen Persönlichkeiten, in Gruppen, Parteien, Universitäten, Unternehmen, Verbänden und Gewerkschaften zwischen der Selbstdarstellung und der Realität. Man täuscht Aufgeschlossenheit für Neues, Innovation und Reformeifer vor, tut aber wenig oder nichts, sondern unterstützt weiter den Prozess zur Bürokratisierung, der jede Selbstkritik und Kreativität erstickt. Vorherrschend ist ein ungeheurer Konformitätsdruck, man entwirft Sprechblasen, es herrschen Unsicherheit, Aktionismus, und Orientierungslosigkeit, die aber hinter angeblich großen Konzepten versteckt werden. Laufend werden neue Strategien entworfen, aber offenkundige Schwachstellen nicht beseitigt..

Negative Veränderungen in der Qualität des Managements lassen sich auch daran erkennen, dass etwa

Bildtext

Titel klein

# Titel groß

MEHR GESTRESSTE  
FÜHRUNGSKRÄFTE SAGEN NICHT  
Vorspann MEHR DAS, WAS SIE DENKEN UND TUN  
NICHT MEHR DAS, WAS SIE SAGEN



70 Prozent aller Umorganisationsprozesse abgebrochen werden oder nicht zu den gewünschten Zielen führen. Viele Fusionen scheitern, weil die so häufig beschworenen synergetischen Effekte nicht realisiert werden konnten und weil zu schnell, zu hektisch gehandelt wurde und die unterschiedlichen Kulturen unzureichend beachtet und die Menschen nicht „mitgenommen“ wurden. Wenn man den Gründen nachgeht, warum Fehlentscheidungen getroffen wurden, so stößt man häufig auf folgende Sachverhalte: Viele Führungskräfte können Widerspruch und Widerstand kaum noch ertragen, sie fühlen sich selbst gehetzt von den Änderungen und suchen ihr Heil in schnellen und großen Schritten. Wer nicht mitmacht und Bedenken erhebt, wer sich Zeit nehmen will, um die Veränderungen und die sich daraus ergebenden Interdependenzen gründlicher zu untersuchen, wird häufig schon als lästig empfunden und an den Rand gedrängt, weil er nicht sofort „mitmacht“. Leicht passiert es dann, dass Führungskräfte nicht mehr sagen, was sie denken und nicht mehr tun, was sie sagen.

## MEDITATION BIETET FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE GEEIGNETE HILFE

Bei der (Zen-) Meditation geht es um die körperliche und geistige Entspannung, um das Abschalten von äußeren Einflüssen, das Abschalten des immer aktiven Geistes, um die Beruhigung der Sinne und Empfindungen, um die Versenkung in die eigene Tiefe und Stille, das Hören in das eigene Innere. Man stellt das bewusste Denken ein, lässt aufkeimende Gedanken und Empfindungen wie Wolken vorbeiziehen, um sich zu öffnen und in tiefere Bewusstseinsschichten vorzudringen. Die für den Westen typischen Verhaltensweisen, ständig zwischen richtig und falsch, gut und schlecht, sympathisch und unsympathisch zu unterscheiden, ohne zu begreifen, dass man sich durch diese Aufteilungen selbst begrenzt und Disharmonie in die Welt bringt, werden abgebaut. Es gelingt leichter, Gegensätze miteinander in Einklang zu bringen, indem man an ihre Quelle geht. Meditation ist somit ein Weg, Widersprüche zu umfassen, eine Synthese daraus zu bilden und Gleichgewicht zu schaffen. Man löst sich von den häufig klischeehaften Erwartungen der Gesellschaft und von der Maske, die man im Laufe der Zeit sich selbst aufgesetzt hat und die häufig nicht mehr viel gemein hat mit dem, der man in seinem tiefsten Inneren wirklich ist. Auf diese Weise wird man frei für die Verwirklichung seiner eigentlichen Bestimmung. Man bleibt nicht mehr problemorientiert, sondern wird möglickeitsorientiert. Die Interessensphäre verändert sich vom „haben“, also von den Dingen, die Sorgen machen, zum „sein“ im Sinne von: ich kann geduldiger sein, kooperativer sein, weise sein, ich kann mich unabhängig machen von falschen Erwartungen. Wirkliche Selbstachtung kommt aus der Herrschaft über sich selbst, aus wahren Selbstwertgefühl, das unabhängig macht vom Verhalten anderer.

Die Ich-Zentrierung eines Menschen erkennen wir daran, dass er um die Aufrechterhaltung des Scheins und um die Aufrechterhaltung und Bestätigung des Selbstbildes besorgt ist, sich in die „Ich-heit“ zurückzieht und von einem Gefühl der Unsicherheit und Unzulänglichkeit beängstigt wird. Ganz anders ist die Sein-Orientierung: In diesem Zustand engagiert man sich für die Öffnung des Schönen in der Welt, wie sie wirklich ist; man schätzt das Sein unabhängig davon, ob irgendwelche bestehende Selbstbilder bestätigt oder negiert werden; man wendet sich zum Leben und zur Welt der Realitäten hin und hat ein Gefühl des Verbundenseins mit allen und ist gegenüber Veränderungen offen.

Je länger und erfolgreicher Meditation betrieben wird, um so mehr wird die rechte Gehirnhemisphäre aktiviert, um so mehr kommt man zu einem ganzheitlichen Verständnis der Welt. Es verändert sich die Einstellung gegenüber uns selbst und gegenüber der Mit-, Um- und Nachwelt. Es verstärkt sich der Wunsch, die spezifisch zur Verfügung stehenden Potenziale für eine bessere, wünschenswertere Entwicklung einzusetzen.

Titel klein

Titel groß  
 EINE ZEITUNG LEITET IHR, BEGRIFFSÄTZE MIT-  
 EINANDER IN EINKLANG ZU BRINGEN,

Vorspann  
 INDEM MAN AN IHRE QUELLE GEHT.



Man merkt, dass im tiefsten Wesen der Menschen eine Kraft liegt, die den egoistischen Tendenzen entgegenwirkt und sie ausgleicht. Der Mensch wird aus seinem individuellen und individualistischen Bewusstseinsinteresse herausgeführt in eine größere Lebens- und Schicksalsgemeinschaft. Mit jeder tieferen inneren Erfahrung wächst auch das Wohlwollen zu allem, was existiert, und man bleibt selbst dann, wenn andere einem negativ begegnen, wohlwollend und gelassen. Ein solches Wohlwollen und eine solche Weisheit entstehen durch die Einsicht in die Verbundenheit aller Dinge, in die Prozesshaftigkeit und Interdependenz aller Erscheinungen.

Daraus ergibt sich Achtung, Respekt und Ehrfurcht vor der ganzen Schöpfung, vor allen Lebewesen und allen Dingen. Die wohlwollende Einstellung zu der Um- und Mitwelt wird zu einer liebenden Einstellung und damit zu einer Kraft, die die schöpferischen Potenziale in der Welt und in den Mitmenschen weiter positiv zur Entfaltung bringen kann. Die Meditation erleichtert es uns, dass wir wirklich die bewusste Verantwortung übernehmen über alle drei Gehirne, die offensichtlich nicht vollständig miteinander koordiniert sind und deren Koordinierung möglicherweise eine der größten menschlichen Herausforderungen ist.

Kontakt: Europäische Zen-Akademie für Führungskräfte, [www.zen-akademie.org](http://www.zen-akademie.org)

Literaturhinweis: „Führen und Meditieren – Aufbruch in ein neues Bewusstsein“, Peter Lang Verlag, erscheint im November 2002

Bildtext

#### WELCHEN PRAKTISCHEN NUTZEN BRINGT DIE MEDITATION?

- Die Konzentrationsfähigkeit wird verbessert
- man arbeitet genauer und intensiver
- Einfallsreichtum, Kreativität nehmen zu
- die Fähigkeit wächst, angemessene Entscheidungen zu treffen
- die psychische und physische Gesundheit werden gefördert
- die Fähigkeit entwickelt sich, loslassen zu können und viele Formen der Angst zu überwinden
- Krisen werden besser bewältigt
- die Offenheit gegenüber Veränderungen nimmt zu, man „deblockiert“ sich, es wachsen der Humor, die innere Gelassenheit
- die natürliche Beharrlichkeit im Verfolgen wichtiger Ziele wird gestärkt (wer Zen-Meditation betreibt, bleibt dran...)
- das psychische Gleichgewicht wird unerschütterlicher
- Begeisterung und Lebensfreude nehmen zu
- man hört besser zu, lernt mehr, achtet auf Zwischentöne, versteht die Mitmenschen besser
- die soziale Kompetenz gegenüber Mitarbeiter steigt und die Führungsfähigkeit wird verbessert
- Abbau von Stress durch tiefe Ruhe und Entspannung
- Steigern der Sensibilität: Erkennen der eigenen Empfindungen (Emotionen)
- die Arbeit wird positiver gesehen, man wird unabhängiger von falschem Lob und Tadel
- Klarheit des Denkens durch die Kraft der Stille
- Die Zen-Meditation führt mitten in die Welt, in den beruflichen und privaten Alltag, in die Familie, in die Arbeitswelt und in die Gesellschaft, sozusagen auf den öffentlichen Marktplatz. Sie ist keine Weltflucht, sondern positive und engagierte Weltbejahung. Und sollte sie jemand zur Flucht aus der Welt nutzen, so macht er falschen Gebrauch von der Meditation.