

In gesunden Unternehmen steckt ein gesunder Geist

Neue Unternehmens- und Managementstrukturen, geänderte Arbeitsabläufe, umstrukturierte Abteilungen – die Unternehmen üben sich im stetigen und oft überstürzten Wandel. Häufig jedoch wird dieser Wandel nur äußerlich vollzogen.



Die Erfolgsbilanz von Veränderungsprozessen in Unternehmen ist ernüchternd. Da wird tief in den Methodenkoffer gegriffen, die Kontrolle erhöht, die Instrumente werden präzisiert in dem Glauben, durch den Einsatz noch perfekterer Strategien, Methoden und Verfahren Sicherheit zu erlangen. Die permanente Beschleunigung von und in Organisationen scheint zu einer Selbstverständlichkeit in Organisationen und einem nicht mehr hinterfragten Markenzeichen von High-Performern geworden zu sein. Stillstand ist Rückschritt und Ruhe ein Antagonismus vergangener Tage. Doch die Logik der permanenten Beschleunigung führt zunehmend in eine Sackgasse. Die negativen Folgen der zunehmenden Beschleunigung, des „Hurry Sickness“, der krankhaften Neigung, möglichst viel und gleichzeitig zu tun: Jeder dritte Arbeitnehmer hält den Belastungen am Arbeitsplatz nicht mehr stand. Wenn eine Veränderung die andere jagt, steigt die Orientie-

rungslosigkeit, die Instabilität nimmt zu und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter sinkt. Ängste entstehen. 59 Prozent aller Mitarbeiter – nachzulesen im Praxishandbuch Social-Management 2001 – haben Angst Fehler zu machen, „es nicht zu schaffen“. 50 Prozent haben Angst vor dem Verlust von Wertschätzung und 18 Prozent vor Überforderung. Chronische seelische und körperliche Erschöpfung nehmen heute schon mit 28 Prozent die zweite Stelle der so genannten Befindlichkeitsstörungen ein. Wer sich im permanenten Geschwindigkeitsrausch befindet, wer stets nur mit der Höchstdrehzahl rast, schädigt sich selbst, schränkt seine Leistungsfähigkeit und die der Organisation erheblich ein.

Wenn Organisationen nur in die äußere Form, in die Methoden, Verfahren und Instrumente investieren, werden Veränderungsprozesse weiterhin scheitern oder im günstigsten Falle nur suboptimale Ergebnisse erzielen.

Gelassen werden

Unternehmen werden nur dann nachhaltig, also auf Dauer erfolgreich sein, wenn sie inmitten eines instabilen Umfeldes über Führungskräfte und Mitarbeiter verfügen, die stabil, in sich ruhend, dynamisch sind und somit gelassen agieren können. Und dabei über mehr verfügen als nur über die richtigen Werkzeuge, Methoden und Instrumente. Die Fähigkeit Widersprüche auszuhalten, Unsicherheiten zu ertragen und mit Instabilitäten umzugehen, ist vermutlich eine der wichtigsten Kompetenzen von Menschen in Organisationen. Eine große Herausforderung im Bereich des Human-Resources-Management.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Entwicklung der inneren Form wesentlich. Achtsamkeit, Konzentration auf das Wesentliche, Kraft und Energie aus der eigenen inneren Ruhe und Gelassenheit. Es geht nicht um ein Entweder-oder, es geht um die Balance der

äußeren und der inneren Form. Neue Wege benötigen innovative und kreative Ideen, und noch immer ist es der schöpferische Akt des Denkens, der Neues hervorbringt. Neue Lösungen entstehen aber nicht unter Anspannung. Sie benötigen Freiraum, Leere und Verfügbarkeit. So ist denn auch die viel beschworene Fähigkeit des Lernens in erster Linie die Fähigkeit des Verlernens. Jegliches Anhaften beschränkt unsere Möglichkeiten und grenzt unser Potenzial ein.

Viele Menschen sind randvoll gefüllt; sie sind nicht mehr offen für Neues. Aber nur, wenn von Zeit zu Zeit das, was sich im Kopf angesammelt hat, überprüft und losgelassen wird, kann neuer Raum entstehen. Andernfalls steigt die Gefahr, dass sich fixe und unreflektierte Denkmuster festsetzen.

Loslassen können

Der Zugang zur inneren Form erschließt sich nicht über ein weiteres Management-Tool; es geht nur über die eigene Bereitschaft, Dinge in Frage zu stellen, anzuhalten, loszulassen, sich einzulassen, achtsam zu sein und neue Wege zu gehen, die nicht in der äußeren Form angesiedelt sind. Ein Weg zur inneren Form ist die seit 2500 Jahren bewährte Form der Meditation in der Tradition des Zen, die bereits von den Samurai des alten Japan erfolgreich praktiziert wurde. Der Kern des Zen ist das Sitzen in der Stille mit der Balance der richtigen Körperhaltung, der korrekten Atmung und der entsprechenden Einstellung. Es geht darum, durch die Ruhe des Geistes zu Klarheit und Achtsamkeit zu gelangen, um aus der eigenen Mitte heraus authentisch und mit Energie, das heißt kraftvoll und konzentriert zu handeln. Dabei ist das Ziel die Bewährung im Alltag, der Auftritt beim Kunden, das Gespräch mit dem Mitarbeiter. Es geht nicht darum, sich auf dem Sitzkissen zu bewahren. Wer die Zen-Meditation darauf beschränkt, hat den Sinn nicht verstanden. Zen ist aktives Tun, ist in der Welt sein, nicht eine Absicht zu haben oder den Rückzug vor den Belastungen der Arbeitswelt anzutreten. Wer meditiert, baut Stress ab, stärkt sein

Ein Wissenschaftler begegnet einem Zen-Meister. Der Zen-Meister bietet dem Gast Tee an. Doch dieser redet ununterbrochen, woraufhin der Zen-Meister dem Gast weiter Tee eingießt, solange, bis er dem Gast über die Kleidung rinnt. Der ruft empört: „Was soll das, was machst du da?“ „In eine volle Tasse kann man keinen Tee eingießen.“

Immunsystem. Die Meditation führt zu einem insgesamt ausgeglicheneren, gesünderen Menschen. Dabei reicht sie in ihrer Wirkung weit über rein körperliche Entspannungstechniken hinaus, die in erster Linie auf den Körper wirken, denn hier wird auch der Geist, der ebenso Entspannung benötigt, angesprochen. Aufmerksamkeit, Wahrnehmung und Kreativität werden gesteigert. Dass kreative Leistungen am ehesten in einem entspannten Zustand, in dem das Gehirn Schwingungen zwischen 8 und 13 Hertz aufzeigt, zustande kommen, ist längst Alltagswissen, hat aber noch zu wenig Eingang in die Strategien der Personalentwicklung genommen. Negativer Stress hindert den Menschen daran, sein volles Potenzial zu entwickeln, die Meditation erzielt genau den umgekehrten Effekt: Aus der Mitte der eigenen Ruhe und Klarheit heraus konzentriert handeln zu können.

Neu wahrnehmen

Erfolgreiches Handeln in der Zukunft setzt ein Management voraus, das seine innere Form entwickelt. Immer mehr Menschen verstehen, dass nachhaltiger Erfolg in Organisationen mehr benötigt als nur effiziente Strategien, Strukturen und Prozesse und immer mehr Menschen setzen es in die Tat um.

Eine erfolgreiche und nachhaltig wirkende Führung setzt den achtsamen Umgang mit den eigenen Ressourcen und die persönliche Positionierung voraus. So wie auch ein technisch perfektes Auto nicht ohne Kraftstoff fahren kann, kann auch ein Mensch nicht permanent powern. Die negativen Folgen von andauerndem Stress und Belastungen für die

Gesundheit, die Kreativität und mentale Belastbarkeit sind wissenschaftlich nachgewiesen.

Es ist gerade für Führungskräfte wichtig, diese Zusammenhänge zu kennen und danach zu handeln, für die eigene Lebensqualität, aber auch für die Qualität im familiären, freundschaftlichen und beruflichen Umfeld. Dies setzt die Bewusstheit voraus, sein eigenes Leben aktiv gestalten zu wollen und auch gestalten zu können, Methoden und Maßnahmen zu kennen und diese anzuwenden.

Literatur

▶ Linder-Hofmann, B./ Zink, M. Die Innere Form. Zen im Management, Gellius Verlag, Preis 24,90 Euro, ISBN 3-936179-03-4





Autoren
Bernd Linder-Hofmann, selbstständiger Berater, Bernd.lh@die-innere-form.de



Manfred Zink, Leiter Veränderungsmanagement bei der Commerzbank AG, Manfred.zink@die-innere-form.de, www.die-innere-form.de