

# Selbstmanagement im Management

„Was aber gut ist, Phaidros,  
und was nicht –  
müssen wir danach erst andere fragen?“  
Robert M. Pirsig

Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

*Hier geht es nicht nur um neue Instrumente, nicht nur um neue Tools und nicht nur um neue Techniken im Management. Sondern es geht zentral um den Menschen hinter dem Manager und darum, dass die Welt der Organisationen und des Managements so ist, wie sie ist, weil wir sie so gedacht haben und noch immer denken. Wir können diese Welt aber auch anders denken, und wenn wir sie anders denken können, können wir sie auch anders gestalten. Aber dazu bedarf es wesentlich mehr als nur neuer Instrumente und Techniken im Management.*

Die Kritik an dem, was Manager in der Führung von Menschen und Organisationen leisten, nimmt kein Ende; im Gegenteil, mit dem bei uns im Vergleich zur Weltwirtschaft fehlenden Aufschwung und vor allem dem völligen Mangel an unsere Zukunft sichernden Perspektiven und Vorstellungen steigt diese Kritik weiter an. Von den „Nieten in Nadelstreifen“ (Ogger 1996), „Raubritter in Glaspalästen“ (Möntmann 1995), über „Gefallene Helden“ (Gerke, 2004) oder „Kaninchen vor der Schlange“ (Oppelt, 2004) scheint keine Plattitüde zu banal, um sie auf das Management in toto anzuwenden.

So berechtigt eine Kritik auch sein mag, so bleibt doch die Frage, wie es geschehen kann, dass gescheite und intelligente Menschen, die fast ausnahmslos über gute akademische Ausbildungen verfügen, die als Manager in ihrer Laufbahn teilweise exzellente Qualifizierungen an renommierten Business Schulen von Gurus der Führung von Menschen und Organisationen erhalten haben, die auf einen zum Teil fast unerschöpflichen Fundus an Ressourcen im Sinne von Wissen, strategischem und Planungs-Know-How, auf ausgefeilte Tools, Techniken und Instrumente des Management zurückgreifen können und denen zum Teil große und renommierte Beratungsunternehmen zur Seite stehen, dass diese Menschen im Management zum Teil hoffnungslos versagen und die große Substanz an Ressourcen ohne wirklich tief greifende Lösungsansätze nicht optimal nutzen.

Kurz: Dass eine ganze Managergeneration offensichtlich nicht in der Lage ist, Unternehmen zum Wohlergehen aller zu *leiten* und zu *gestalten*.

Wir müssen aus unserer Sicht noch tiefer in die Ursachenforschung einsteigen, als wir es bisher getan haben, um adäquate Lösungen finden zu können. Dies umso mehr, als unsere Gesellschaft eine „organisierte Gesellschaft“ oder die „Gesellschaft von Organisationen“ ist. Management in Organisationen ist eine gesellschaftliche Funktion, vor allem dann, wenn die Entwicklung eines Landes und einer Gesellschaft mit seiner Managementqualität zusammenhängt (Drucker, 1999). Dann besteht eine dringliche Notwendigkeit, sich mit der Qualität dieses Managements und den Möglichkeiten seiner Entwicklung eingehender zu befassen.

Wir wollen jetzt nicht den Eindruck erwecken, dass Manager unsere gesellschaftliche Krise alleine verursacht haben. Das waren wir alle, und wir alle sind verantwortlich für die Welt, die uns umgibt, jeder an seinem Platz. In der gesellschaftlich prägenden Funktion und in der damit verbundenen Verantwortung liegt der Grund, warum wir uns mit Managern als Zielgruppe eingehender befassen.

Wir wollen hier aufzeigen, welche Umstände Management aktuell prägen, warum und wie wir aus unserer Sicht Management neu betrachten müssen, was es für den einzelnen Menschen heißt, Manager zu werden und zu sein und wie eine Entwicklung von Managern zu Gestaltern einer für alle lebenswerten (Arbeits-)Welt und Zukunft gelingen kann.

## 1. Die Wirklichkeit des Management

Das öffentliche Bild des Managers als „Held der Wirtschaft“ hat auch durch Personenkult im Topmanagement viel an Glorifizierung erfahren und wurde durch die Medien stark überhört.

Die Grundsatzfrage ist erst einmal: Was ist ein Manager?

Wir sehen einen Manager als einen Menschen, der in einer Organisation eine bestimmte und (meist) spezifisch definierte Aufgabe übernimmt. Diese Aufgabe erfüllt er durch seine persönliche Leistung. Für einen Manager ist es ein Teil – in vielen Fällen der überwiegende Teil der persönlichen Leistung, Menschen zu führen. Insofern ist er Führungskraft. Um die persönliche Leistung zur Erfüllung einer Aufgabe zu erbringen, braucht ein Mensch das entsprechende Wissen, die entsprechenden

Fähigkeiten und Fertigkeiten, entsprechendes Werkzeug und Material und die entsprechende Einstellung. Das ist alles und gewiss nichts Spektakuläres.

Die weitere Frage ist nun: Unter welchen Umständen, mit welchem Wissen, welchen Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit welchen Werkzeugen und mit welcher Einstellung gehen Manager daran, ihre Aufgaben zu erfüllen?

Wir sehen hier vor allem folgende Aspekte, die zwar einzeln dargestellt werden, die aber zum Teil nicht unabhängig voneinander sind und ein ganzes Bild ergeben sollen, ohne Priorisierung und ohne den Anspruch der Vollständigkeit zu erheben:

- Komplexität, Dynamik, Beschleunigung und Instabilitäten im Umfeld und in den Organisationen nehmen weiter zu, vor allem bedingt durch die zunehmenden technologischen Vernetzungen. Management von Komplexität und unter instabilen Bedingungen stellt andere Anforderungen an das Management als unter weitgehend stabilen Bedingungen.
- Durch die neoliberal fundierten Konzepte der Unternehmensführung, die an Investitions-Unternehmern orientiert sind (Shareholder), lassen sich Manager in ihrer Entscheidungsfindung in die Abhängigkeit von Investoren, Börsen und Analysten und zum kurzatmigen Agieren zwingen; es geht aber um dauerhaftes nachhaltiges Wirtschaften und die Lebensfähigkeit von Organisationen.
- An den Manager als Führungskraft werden hohe und aus unserer Sicht zum Teil unerfüllbare Anforderungen gestellt. Er soll Charisma und Visionen haben, Menschen motivieren und begeistern, Potenziale entfesseln und empowern, Identifikation geben und Sinn stiften, und ... ohne die Liste weiter fortzuführen: Fakt ist, dass – jedenfalls die meisten – Manager ganz normale Menschen sind, denen das ungute Gefühl bleibt, dem nicht genügen zu können.
- Obwohl wir in den letzten Jahrzehnten unsere Fertigkeiten und Techniken immer weiter perfektioniert haben, kommen wir an die Grenzen unserer analytischen, rationalen und auf linearer Logik und Kausalität bauenden Denkweisen, Theorien und trivialen Maschinen-Modelle. Wir müssen begreifen, dass analytische Instrumente und soziale Techniken nicht die Ultima Ratio der Unternehmensführung und der Führung von Menschen sind. Die fundamentalen Paradigmenwechsel der Physik, die sich vor 80! Jahren vom Bild der trivialen Maschinen-Modelle verabschiedet hat, stehen der Welt des Wirtschaftens noch bevor (Pietschmann: 2005).
- Manager sind vom Wandel und den gestiegenen Anforderungen persönlich und mental mindestens genauso betroffen wie jeder andere Mensch in Organisationen. Ihre Aufgaben und damit ihre Funktion sind nicht mehr sicher und ca. 20% der Manager leiden stressbedingt weit häufiger als die restliche Bevölkerung unter berufsbedingten Krankheiten an Herz oder Magen (Gallup Studie: 2003).
- Die Manager verlieren in der öffentlichen Meinung immer mehr an Glaubwürdigkeit und Reputation, die „Helden der Wirtschaft“ werden von den gleichen Medien, die sie einst gekürt haben, jetzt als Versager vom Sockel gestoßen. Dass aus Gründen der Gewinnung von Aufmerksamkeit durch die Medien an einigen Stellen überzogen wird, ist offensichtlich; aber um den öffentlichen Ruf des Managements steht es nicht zum Besten.
- Für die Profession des Managers gibt es keine oder erst in wenigen Ansätzen vorhandene adäquate Ausbildung und Qualifizierung (Mintzberg: 2004). Die Ausbildung findet mit Menschen meist ohne Managementenerfahrung in Fachstudien statt, die vorwiegend analytisch und kognitiv orientiert sind und in denen theoretische Diskurse über simple Fallstudien die einzige Praxis vermitteln. Die Synthese, nicht die Analyse, ist die Essenz und die Aufgabe des Managements, und die lässt sich theoretisch kaum vermitteln und kognitiv nur bedingt erschließen.
- Managern mangelt es an ausreichend geeigneten Vorbildern: Die Topmanager der Konzerne werden zum einen unerreichbar in den Olymp des Management gehoben und dienen zu nichts weiter als einem Relaunch des überholten Helden-Epos der „Great-Man-Theorie“ oder sie disqualifizieren sich zum anderen durch symbolische Handlungen („V-Finger“), Raffgier, persönliche Eitelkeiten oder unbedachte Äußerungen in der Öffentlichkeit („peanuts“) selbst.
- Denken und die Modelle von Managern werden stark beeinflusst durch die Vorgehensweisen und trivialen Maschinen-Modelle von großen Beratungsunternehmen, die sich sehr einseitig an der Effizienz orientieren. Diese stehen nicht in der unternehmerischen Verantwortung, haben aber maßgeblichen Einfluss auf fundamentale Entscheidungen von Unternehmensführungen und auch auf das gesellschaftliche Denken (Kurbjuweit: 2003).

- Die zentrale und hierarchisch organisierte Beherrschbarkeit und Steuerbarkeit von Menschen und Organisationen als das nach wie vor klassische Handlungsmodell der Wirtschaft, hat sich vor allem unter den Bedingungen der Instabilität empirisch als suboptimal erwiesen.

## 2. Die Entwicklung des Management im Wandel

*„Wir können alles messen,  
und haben dennoch das Maß verloren.“*

Wenn die Aufgabenstellungen der Manager durch diese Rahmenbedingungen, die sich in den letzten Jahren dramatisch verschärft haben, gekennzeichnet sind, dann müssen wir einigen Fragen nachgehen. Wie gehen die Manager mit diesen Veränderungen um? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten und welche Werkzeuge benötigt ein Manager, um unter diesen Anforderungen seine persönliche Leistung zu erbringen?

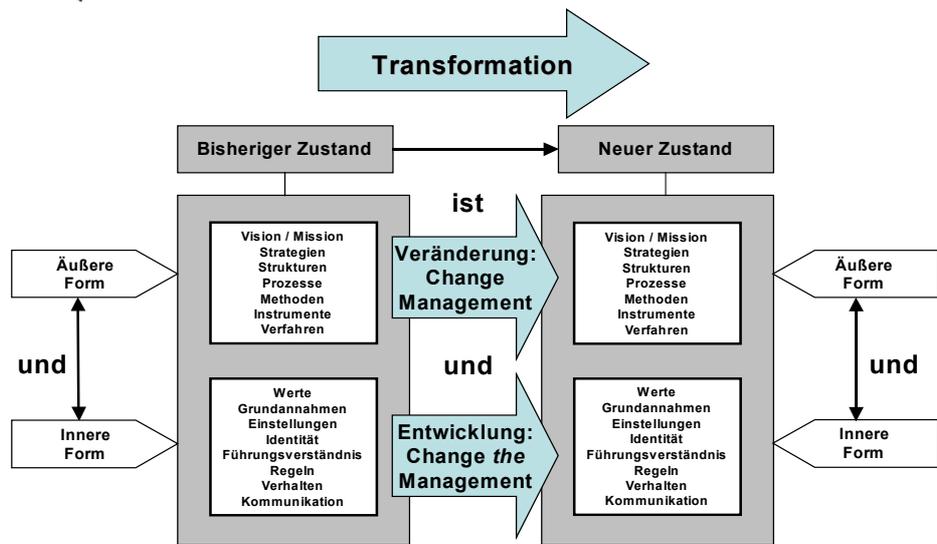
Gerade unter den veränderten Bedingungen wird auch gerne von „den neuen Herausforderungen im Management“ gesprochen, die nicht selten im Sinne einer Überforderung gebraucht, als Entschuldigung für Versagen dienen. Für das Management aber gilt wie für jede andere Profession auch, zu deren Ausübung ich mich entschieden habe: Wenn sich die Rahmenbedingungen in meinem Berufsfeld ändern, dann ist es zuerst meine individuelle Aufgabe und auch Verpflichtung, mich mit diesen Veränderungen auseinander zu setzen und zu sehen, was das für mich bedeutet. Natürlich macht es Sinn, sich dazu der Unterstützung der Organisation zu bedienen und professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Es ist aber in erster Linie eine Frage der eigenen Haltung, der Einstellung und des Bewusstseins zu mir und meiner Profession, mich damit auseinander zu setzen.

Hier sind mehrere Feststellungen zu machen:

- Die Erfahrungen zeigen, dass gerade unter der zunehmenden Unsicherheit Manager weiterhin fast reflexhaft mit den alten und in der Vergangenheit bewährten Mustern reagieren, obwohl sich deren Versagen bereits als offensichtlich erwiesen hat (Wüthrich: 2004). Eine Variante von Wahnsinn ist es, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.
- Gleichzeitig glauben nach einer aktuellen Studie 82% der Manager daran, dass ein radikaler Wandel im Managementdenken notwendig ist; 88% unterstellen gravierende Veränderungen in ihren Unternehmen in den nächsten 5 Jahren (Studie St. Gallen 2003).
- Unter der Prämisse der Bedeutung des Managements wird die Lernfähigkeit und die persönliche Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft und Entwicklungskompetenz der Manager immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor der gelungenen Transformation von Organisationen.

Unter Veränderungen verstehen wir die Anpassungen im strukturellen und prozessualen Bereich, in der äußeren Form einer Organisation. Die Entwicklungen sehen wir im menschlichen Bereich, in der inneren Form. Mit dem Management von Veränderungen haben wir in den letzten Jahren sehr viel Erfahrung gewonnen, wir sind in der Lage, neue Strategien, neue Strukturen und Prozesse zu denken und neue Methoden, Instrumente und Verfahren zu implementieren. Das ist das bekannte Change Management, das ist die Veränderung der äußeren Form der Organisationen, die wir in der Zwischenzeit zumindest zum Teil ziemlich erfolgreich beherrschen. Die Veränderungen, vor allem die Art und Weise, wie diese durchgeführt werden, haben aber einen prägenden Einfluss auf die Menschen. Dass viele dieser Prozesse gescheitert sind oder ihre gesetzten Ziele nicht oder nur teilweise nicht erreicht haben, liegt an der Vernachlässigung der Entwicklung der Organisation.

Die Entwicklung ist die „weiche“ Seite der Transformation, aber die entscheidendere. In diesem Bereich, nicht in der äußeren Form, liegen die Gründe für das Scheitern der meisten Prozesse in den Organisationen. Hier geht es um die Werte, die Grundannahmen, die Einstellung von Menschen, das Verständnis von Führung, die gelebten Regeln, die Verhalten und Kommunikation prägen. Die Entwicklung wird von den Menschen getragen, und die Entwicklung von Menschen findet über die Entwicklung von Bewusstsein statt. Das ist die Entwicklung der inneren Form der Organisationen, die neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordert, aber vor allem eine neue Haltung und ein neues Bewusstsein, das ist Change *the* Management (Abbildung 1).



Linder-Hofmann / Zink

© IIF-Institut für Innere Form

Abbildung 1

Abb. 1: Der Prozess der Transformation  
Quelle: Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

Die Entwicklung der Organisation braucht deutlich mehr Zeit, aber erst beides zusammen ermöglicht die gelungene Transformation einer Organisation. Unter der Prämisse, dass dauerhaftes und nachhaltiges Wirtschaften und die Lebensfähigkeit von Organisationen das zu erreichende Ziel ist, müssen kurzfristige effizienzgetriebene und börsenorientierte Veränderungsprozesse (deren Notwendigkeit = um Not zu wenden wir unter den bereits entstandenen Umständen in manchen Fällen anerkennen) die Ausnahme und nicht die Regel werden.

### 3. Management und Selbstmanagement

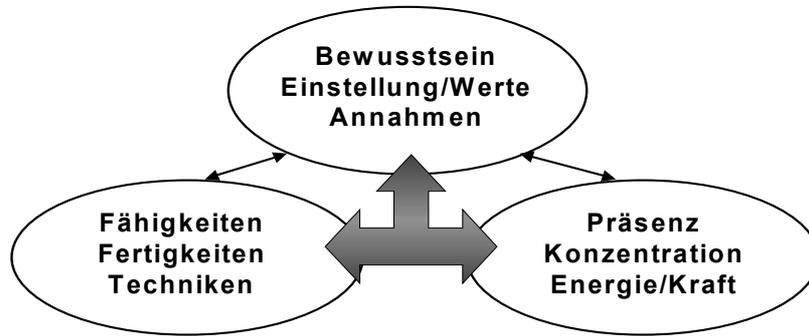
*„Am Anfang war das Bewusstsein,  
und das Bewusstsein war bei sich selbst,  
und das Bewusstsein war sich selbst.  
Später wurde es auch Gott genannt.“  
Herbert Pietschman*

Betrachten wir in diesem Zusammenhang den Manager noch etwas differenzierter. Für jede Profession ist es wichtig, sich dafür bewusst zu entscheiden. Ob ich als Floristin Blumen binden, als Schuhmacher Schuhe fertigen oder Manager werden will, es muss immer die bewusste Entscheidung vorausgehen, dies und genau dies tun zu wollen. Die Werte, die Annahmen und die Einstellung, kurz, mein Bewusstsein prägen die Art und Weise, wie ich meine Aufgaben erfülle.

Wenn ich die Entscheidung für einen Weg getroffen habe, dann geht es darum, in dieser von mir gewählten Profession gut zu werden. Ich lerne dann die Techniken und Fertigkeiten, die mich befähigen, diese Profession auszuüben: Blumen binden, Schuhe herstellen und reparieren oder das Handwerk des Managements zu erlernen, d.h. auch Techniken und Instrumente zu beherrschen. Für das Management sind das beispielhaft Präsentationstechniken, Moderationstechniken, Gesprächsführung, Projektmanagement, Coaching ... usw. Diese gilt es zu lernen und immer wieder zu üben – in der Praxis, aber auch unter Anleitung erfahrener Mentoren, Coaches und Trainer.

Und wenn ich an meine jeweiligen Aufgaben herangehe, dann ist es notwendig, in der einzelnen Situation mit voller Energie, mit aller Kraft und Konzentration präsent zu sein (Abbildung 2).

**Managemententwicklung ist Bewusstseinsentwicklung**



© IIF-Institut für Innere Form

Abbildung 2

Linder-Hofmann / Zink

Abb. 2: Managemententwicklung ist Bewusstseinsentwicklung  
Quelle: Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

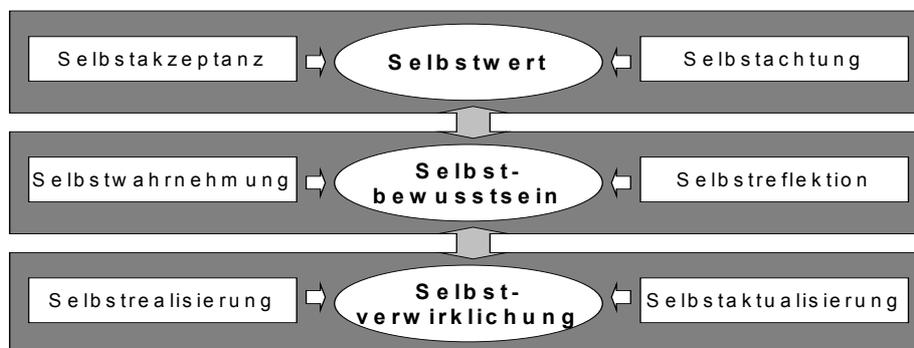
Diese drei Säulen sollten aus unserer Sicht kontinuierlich in der Balance gehalten werden. Keine der Säulen kann ohne die Beeinträchtigung des Gesamten vernachlässigt werden, und die Bevorzugung einer kann den Mangel in den anderen nicht ausgleichen. Entscheidend ist aber das Bewusstsein. Der Umgang mit mir selbst, mit meinen Ressourcen und Stärken, mit meinen Möglichkeiten und Handlungsalternativen, mit anderen Menschen und mit meinen Aufgaben, kurz: mein Selbstmanagement werden davon bestimmt.

Selbstmanagement als der Umgang mit mir selbst – meinem Selbst – wird geprägt durch verschiedene Aspekte.

Das Selbst ist ein Konstrukt subjektiver Wirklichkeit, das nicht unabhängig von einem Beobachter existiert. Es gibt kein Selbst a priori, sondern subjektive Vorstellungen, die wir uns davon machen. Damit wird die Kommunikation über das Selbst in Organisationen zum Austausch von Beobachtungen unter Beobachtern. Es sind unsere Konstrukte des Selbst, die handlungsleitend für das sind, was wir in Organisationen wahrnehmen, bewerten und tun oder unterlassen.

Ein sinnvolles und gelungenes Selbstmanagement setzt voraus, dass wir uns dieser Subjektivität immer wieder bewusst werden. Es bedeutet auch, dass wir dabei alle Facetten dieser Wirklichkeit des Selbst entsprechend berücksichtigen. Selbstmanagement impliziert (Abbildung 3)

**Selbst und Selbstmanagement**



© IIF-Institut für Innere Form

Abbildung 3

Linder-Hofmann / Zink

Abb. 3: Facetten der Wirklichkeit des Selbst  
Quelle: Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

- Selbstwert: Ich muss mir selbst etwas wert sein und mich selbst als wert – voll empfinden. Das bedeutet, dass ich mich selbst so akzeptiere und annehme, wie ich bin, mit allen Schwächen, Ressourcen und Stärken, und dass ich Selbstachtung vor mir habe, vor meiner Einzigartigkeit und dem, was mich als Person und als Persönlichkeit ausmacht.
- Selbstbewusstsein: Ich muss meiner selbst bewusst sein in meiner eigenen Wahrnehmung meines Körpers, der Gefühle und der Gedanken, aber auch der Fähigkeit und Offenheit zur Reflexion, dem Hinterfragen, dem Infragestellen und der Entscheidung, was ich wirklich will (und auch für das, was ich nicht will).
- Selbstverwirklichung: Ich muss das, was ich wirklich für mich will, auch zur Realisation und in die Handlung bringen, aber auch in der Lage sein, mich mit Offenheit den Konsequenzen für mich selbst (und andere) zu stellen und immer wieder zu aktualisieren.

Die Wirklichkeit des Selbst als die Summe der subjektiven Eigenzuschreibungen wird nun durch den fortlaufenden Prozess der Neugestaltung individueller und kollektiver Vorstellungswelten hervorgebracht. Das bedeutet, dass die Entwicklung des Selbst und das Selbstmanagement eine lebenslange Herausforderung an jeden einzelnen Menschen (und Manager) ist.

#### 4. Verhaltensaspekte des Selbstmanagement

Wie kann dieses Selbstmanagement nun gelingen?

Wir sehen aufgrund unserer eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen sechs Bereiche des Verhaltens, die für Selbstmanagement förderlich sind:

*„Wenn wir das Ziel nicht mehr kennen,  
bringt es nichts, die Geschwindigkeit zu erhöhen.“*

**Anhalten:** Wenn wir immer mit hoher Geschwindigkeit unterwegs sind, möglichst viel und das noch gleichzeitig tun und noch weiter beschleunigen, dann laufen wir Gefahr, die Orientierung zu verlieren. „Ich weiß zwar nicht, wo ich hingeh, aber ich bin schneller dort.“ Wer mit hoher Drehzahl rast, das „alles fließt“ des Heraklit in ein „alles rauscht“ umdefiniert und nach dem Motto lebt „accelero ergo sum – ich beschleunige, also bin ich“, der leistet letzten Endes weniger und schadet sich gesundheitlich selbst; diese Zusammenhänge sind empirisch vielfältig und nachhaltig bestätigt. Wer immer sagt: Ich habe keine Zeit, sagt eigentlich: Ich habe keine Seele, und eigentlich hat er kein Leben (Gebser).

Anhalten ist ein bewusster Vorgang, bei dem ich aus der stetigen Beschleunigung und der Dynamik des sozialisierten „Hamsterrades“ heraustrete. Das Anhalten dient dazu, mir Orientierung zu verschaffen, meinen eigenen Standpunkt zu definieren und zu betrachten. Wenn wir in unbekannter Gegend mit der Karte unterwegs bin, zu Fuß oder mit dem Auto, dann halten wir ganz selbstverständlich an, um neu zu navigieren, um zu sehen, ob wir noch richtig unterwegs sind, und um unsere Ressourcen in Raum und Zeit richtig einteilen zu können.

*„Je tiefer wir in die Stille gehen,  
desto näher kommen wir der Wahrheit.“  
Meister Eckart*

**Innehalten:** ist mehr als nur anhalten. Innehalten heißt stehen bleiben, sehen, lauschen und vor allem beobachten. Durch die achtsame Beobachtung bin ich in der Lage, nuanciert wahrzunehmen. Dadurch kann ich Feinheiten, Details, Facetten und Schattierungen erkennen. Wie wir aus der Chaostheorie wissen, können winzige Kleinigkeiten ungeheure Wirkungen entwickeln, wenn wir sie nicht in unsere Überlegungen mit einbeziehen können.

Innehalten heißt auch, nach innen lauschen und mich selbst beobachten. Erst wenn ich in der Lage bin, auf mich selbst und meine innere Stimme zu hören, kann ich meine eigenen Gefühle, Gedanken und das, was mich bewegt, wahrnehmen. Wenn wir lernen und für uns kultivieren, uns deutlich wahrzunehmen, dann können wir erkennen, was wir wirklich wollen. Um die innere Stimme hören zu können, muss Stille und Schweigen sein. Im Schweigen kann ich mir selbst begegnen als Voraussetzung, anderen begegnen zu können.

*„Und wenn die Zeit gekommen ist,  
etwas aufzugeben, gib es auf.“*

**Loslassen:** Loslassen bedeutet erst einmal zu akzeptieren, dass alle meine Modelle, alle Theorien, alle Gedanken, alles Wissen und alle Erfahrungen subjektiv und relativ sind und keine allgemeingültigen Wahrheiten darstellen. Das fordert erst einmal auf, bescheidener zu werden.

Loslassen heißt dann, den Kreis der Gewohnheiten zu verlassen und den eigenen Standpunkt von außen zu betrachten. Dieser Perspektivenwechsel eröffnet neue Einsichten, neue Aussichten und einen neuen Ausblick. Es ist das Überwinden der eigenen Beschränktheit des Besserwissens und die Akzeptanz, dass die Modelle, Theorien und Gedanken des Anderen auch richtig sein können. Es ist der Verzicht auf die Anmaßung der eigenen Bewertung und des Urteils über andere Menschen und deren Vorstellungen. Es ist der Abschied von dem egozentrischen Anhaften am eigenen Ich und der damit verbundenen geistigen und sozialen Erstarrung.

Ein wichtiger Aspekt des Loslassens ist das Verlernen. Die Anforderung bei der Bewältigung der Aufgaben ist nicht das Nicht – Wissen, es ist gerade das Spezialistentum und das damit verbundene Wissen! Wir haben uns in der Vergangenheit ein wissenschaftliches und technologisches Wissen erarbeitet, ohne das unsere derzeitigen materiellen und finanziellen Erfolge nicht möglich gewesen wären. Aber die Erfolge der Vergangenheit und Spezialistentum machen blind für die Zukunft (Horx: 2004). Verlernen bedeutet, alle Methoden und Modelle immer wieder in Frage zu stellen und neu zu überdenken und sich von allem zu verabschieden, was nicht mehr für die Bewältigung der Aufgabe taugt. Diese Entrümpelung ist auch wichtig, um leer zu werden, um offen zu sein für neue Themen und neue Inhalte. Wer bis zum Rande voll ist, der kann nichts mehr aufnehmen.

In diesem Loslassen kann auch eine Befreiung liegen. In dem Moment, in dem ich die bewusste Entscheidung treffe, loszulassen und mich zu trennen, bin ich offen für das, was kommt. Dann kann das Neue kommen und ich bin in der Lage, es aufzunehmen.

*„Nur wer bereit zum Innersten ist,  
ist auch bereit zum Äußersten.“*

**Einlassen:** umfasst einlassen auf mich selbst, auf Situationen und auf andere Menschen. Einlassen auf mich selbst setzt Vertrauen voraus, Vertrauen in mich selbst. Innehalten schafft die Voraussetzung dazu. Wenn ich mir selbst begegne, und wenn ich mir selbst sicher bin, dann kann ich die anderen zweifeln lassen. Dann weiß ich, was ich für mich will, und dann bin ich in der Lage, eine Entscheidung aus meiner eigenen Mitte zu treffen. Ich kenne meine Gedanken und meine Gefühle, und kann meinen Standpunkt, meine Meinung, und was ich sage, auch vertreten. Und wenn ich dann danach handle, dann werde ich als authentisch und kongruent erlebt. Das heißt nichts anderes, als die Übereinstimmung von Denken, Sagen und Handeln. Authentizität und Wahrhaftigkeit in der Führung wurde in der oben bereits zitierten Studie von 62% der befragten Manager als wichtigste Kompetenz in Krisenzeiten auf den ersten Platz gesetzt (Studie St. Gallen 2003).

Einlassen auf Situationen heißt Präsenz, heißt gegenwärtig im Hier und Jetzt sein. Nur wenn ich ganz in der Situation bin, wenn ich achtsam wahrnehme, kann ich das Potenzial des gelebten Augenblicks erkennen und auch nutzen. Einlassen heißt auch Hingabe, an die Sache und an andere Menschen. Wenn ich mir selbst begegnen kann, dann kann ich auch anderen begegnen; nur, wenn ich mir selbst vertrauen kann, kann ich auch anderen vertrauen. Einlassen schafft auch Klarheit, für mich und für andere. Wenn ich kongruent bin, dann kann ich zu dem stehen, was ich sage. Es ist nichts anderes als meine innere Stimme, die spricht. So gebe ich den anderen eine Chance, mich zu verstehen. Menschliches Zusammenleben ist nur möglich in einer Lebenswelt, die gemeinsam ausgelegt und verstanden wird (Luhmann). Wenn ich mich einlasse, kann ich letztendlich die Frage für mich beantworten, wer ich bin und was meine einzigartige Aufgabe in diesem Leben ist. Ich erkenne die Bedingtheit meines Seins und die Verbundenheit mit allem Leben.

*„Still sitzend, nichts tun,  
kommt der Frühling,  
und das Gras wächst von allein.“*

**Zulassen:** Zulassen heißt zu akzeptieren, dass Wandel mit den Begleitphänomenen der Instabilität, der Unsicherheit und der Unwägbarkeit feste Bestandteile unserer Welt sind, denen wir uns nicht entziehen können. Es ist das Verständnis dafür, dass die Dinge um uns herum häufig anders geschehen, als wir es gerne hätten und als wir uns das aus unserem „Selbstverständnis“ heraus konstruieren. Es ist ein Geschehen- und Gewährenlassen ohne Vorbehalte, ein achtsames Annehmen der Fülle dessen, was in uns selbst und um uns herum geschieht, ohne sofort den Filter von Kategorisierung und Etikettierung vorzuschalten.

So führt Zulassen letzten Endes zur Weisheit, die nichts weiter ist als das Wissen um die Dinge und die tiefere Erkenntnis, dass die uns umgebende Wirklichkeit letzten Endes nicht zu begreifen ist und vielleicht anders, als wir es uns vorstellen und behaupten. Es heißt offen und neugierig sein und lässt uns Dinge in der Schwebe halten. Damit ist nicht ein passives Über-sich-ergehen-lassen gemeint, sondern die aktive Annahme dessen, was stattfindet. Es ist das „Tu nichts, und alles ist getan“ des taoistischen Verständnisses der Welt.

*„Wer heute einen Baum pflanzt,  
darf nicht erwarten,  
morgen in seinem Schatten zu liegen.“*

**Aushalten:** heißt in der Lage sein, die psychische und physische Energie aufzubringen, mit den Widersprüchen, Unsicherheiten, Unzulänglichkeiten, Instabilitäten und deren Auswirkungen umzugehen. Es erfordert Geduld, Veränderungen und Entwicklungen initiiert zu haben, und nach der eigenen Wahrnehmung geht nichts voran oder es läuft nicht gleich in die geplante Richtung. Oder die erwarteten Ergebnisse treten nicht gleich ein. Es erfordert Geduld, Kraft und Beharrlichkeit, Menschen und Dingen ihre Zeit zu geben. Und last but not least: Wir müssen auch in der Lage sein, die einzelnen Phasen des Prozesses, also anhalten, innehalten, loslassen, einlassen und zulassen, selbst auszuhalten. Anders wird Entwicklung in unserem Sinn nicht möglich sein.

## 5. Persönliche Aspekte des Selbstmanagement

Von den bereits immer wieder angesprochenen persönlichen Aspekten wollen wir im folgenden die fünf herausgreifen, die aus unserer Sicht wichtig für ein gelungenes Selbstmanagement sind. Sie sind nicht unabhängig voneinander, haben sich aber als spezifische Konstrukte in unserer Arbeit bewährt.

**Achtsamkeit:** ist leben im Augenblick, ist sensibles Wahrnehmen meiner Gedanken, meiner Gefühle, von mir selbst, den anderen und meinem Umfeld. Es ist die Alternative zu einem unachtsamen und mechanischen Leben, und zu dem, was wir versäumen, wenn wir an der Vergangenheit hängen oder uns um die Zukunft sorgen. Gerade durch die eingangs geschilderten Rahmenbedingungen sind wir permanent darum bemüht, den Überblick zu behalten. Die große Anforderung ist nicht so sehr, dass wir denken, sondern was und vor allem wie wir denken. Wir beschäftigen uns fast immer mit dem, was war, um noch Unausgesprochenes, Unfertiges zu verarbeiten, oder mit dem, was noch nicht ist, und im schlimmsten Fall kommen könnte. Es ist das horizontale Denken, das vergangenheitsbezogen und zukunftsorientiert viele Ressourcen bindet und das stetige „Geschnatter im Kopf“ verursacht.

Es geht darum, in jeder Handlung und jeder Beziehung gegenwärtig zu sein, mit voller Präsenz. Das schönste Geschenk, das sie einem anderen Menschen machen können, ist das der vollständigen Gegenwart, das Gefühl, in diesem Moment sich nur mit ihm zu beschäftigen. Es ist weit mehr als die Technik des aktiven Zuhörens, es ist eine Frage der Haltung, des Bewusstseins und der Präsenz des Selbst. Der wichtigste Mensch in meinem Leben ist immer der, mit dem ich gerade zusammen bin, und die wichtigste Aufgabe ist die, mit der ich mich gerade beschäftige (Meister Eckhart).

Um Achtsamkeit zu üben, genügt es, einige der Verhaltensweisen zu beachten, die wir oben bereits dargestellt haben: vollständige Offenheit für das, was kommt; loslassen von Bewertungen und Beurteilungen; Vertrauen zu sich selbst, statt auf andere zu schauen; jeden Augenblick so empfinden, als wäre es das erste Mal; Gedanken, Gefühle, Empfindungen und Erfahrungen einfach nur beobachten statt zu bewerten und vor allem lernen, jeden Tag für mich Zeit zu finden, in dem ich einfach nur bin. Sei es bei einer Tasse Tee, bei der Betrachtung eines Sonnenuntergangs, bei einer Meditation oder bei einem Spaziergang. Wer jeden Tag regelmäßig 20 Minuten für sich findet, um nur zu sein, hat deutlich mehr für sich getan als einmal oder zweimal im Jahr einen und sei es noch so phantastischen Wellness-Urlaub zu machen.

**Konzentration:** hängt eng mit Achtsamkeit zusammen. Der Sägezahneffekt der täglichen Arbeit ist uns und vielen Managern nicht unbekannt; es ist nicht damit getan, dass wir viel tun, sondern auch noch vieles parallel und das alles unter Zeit- und Termindruck. Der Druck zur Eile verbunden mit dem „das kann noch warten“ führt letzten Endes in eine Falle, in der ich nur noch dringliche Sachen zu machen habe. Dann verschleudern wir unsere Energie, indem wir uns noch mehr beeilen.

Konzentration ist Bündelung von Energie und Fokussierung auf das, was ich gerade tue. Es geht darum, sich weder durch äußere Einflüsse noch durch Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen ablenken zu lassen. Konzentration ist in der Wirkung wie ein Laserstrahl, und beinhaltet auch die Entscheidung, das ich im Moment das wirklich Wesentliche tue. Die Prüfung, ob ich wirklich das Wesentliche tue, ist simpel: Wenn ich nur einen Gedanken daran und das Gefühl habe, ich tue im

Moment nicht das Wesentliche, dann tue ich es auch nicht. Vielleicht etwas, das einfacher ist, oder mehr Spass bringt, oder zu dem ich mehr Neigungen habe, oder ... . Aber ich bin dann nicht konzentriert.

**Kraft:** und Energie, die ich zur Verfügung habe, um meine persönliche Leistung zu erbringen und die Leistungsfähigkeit auch dauerhaft zu erhalten, wird für viele Manager immer mehr zu einer existentiellen Frage. Es geht vor allem um die Regeneration meiner Kraft und ein individuelles und sinnvolles Management meiner eigenen Ressourcen.

Hier hat in den letzten Jahren ein Umdenken in den Organisationen und auch im Management begonnen. Dem Thema Gesundheit wird deutlich mehr Aufmerksamkeit gegeben, allerdings noch sehr eingeschränkt auf das Thema Fitness, auf den körperlichen Bereich und damit auf die äußere Form. Die Wichtigkeit ist bei den Unternehmen erkannt und wird auch verbal bestätigt; es fehlt allerdings an Nachhaltigkeit und ganzheitlichen Ansätzen. Die innere Form, der Bereich im Sinne von Bewusstsein, Selbstbewusstsein und die Entwicklung von Einstellung und innerer Haltung durch Entspannung und Loslassen wird als Thema zwar gesehen, und es entstehen erste betriebliche Ansätze, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Diese Ansätze werden aber der Bedeutung des Handlungsfeldes im oben beschriebenen Sinne noch in keiner Weise gerecht (Linder-Hofmann: 2003). Wenn meine Leistungsfähigkeit und meine Zukunft von meiner Gesundheit und meinem individuellen Ressourcenmanagement abhängt, dann habe ich eine Verpflichtung, nicht im Sinne sozialer Erwünschtheit zu agieren, sondern meine berechtigten Anliegen auch zu vertreten. So wie die Natur ohne den Winter im Frühjahr nicht ihre volle Kraft entfalten kann, so brauchen auch wir als Menschen unsere Freiräume und unsere Zeit zur Regeneration. Diese aktiv zu wollen und einzufordern, ist Aufgabe jedes einzelnen Managers.

**Mut:** als psychische Disposition, die in bestimmten Situationen überlegtes und unerschrockenes Verhalten ermöglicht, speist sich aus verschiedenen Quellen. Mut entsteht aus dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, ist in meinem Selbstwert und meinem Selbstbewusstsein verankert und ist Ausdruck des Wollens, meinen eigenen Weg zu gehen, zu mir und zu dem, was ich bin, zu stehen, meine Vorstellungen und Ansichten zu vertreten und mich nicht aus dem Anhaften an äußeren Dingen zu verkaufen und zu verraten. Mut ist Wagnis zum Selbstsein, kein geliehenes Leben zu führen, den behaglichen und sicheren Kreis meiner Gewohnheiten zu verlassen, auch gegen Widerstände den eigenen Weg zu gehen und lieber neue Wege zu suchen als auf den alten Bahnen auf der Stelle zu treten.

Mut im Management ist vor allem auch Mut zur Entscheidung. Nicht im System der organisierten Verantwortungslosigkeit, der Sachzwänge (die es faktisch nicht gibt) und der Kollektiventscheidungen mitzuschwimmen, sondern Verantwortung für die persönliche Leistung und deren Konsequenzen zu übernehmen. Das heißt auch die Verantwortung für das Unterlassen als bewusster Entscheidung und der Entscheidung, nicht zu entscheiden.

**Herz:** ist das Streben nach Harmonie mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit dem, was uns umgibt. Es ist ein Annehmen von uns und den anderen, so wie wir sind. Es ist ein Annehmen ohne Bedingungen und ohne Einschränkungen. Es bedeutet die Individualität von anderen erkennen und schätzen und Freude zu haben an deren Wachsen.

Die Harmonie mit mir und die Liebe zu mir selbst fußt auf Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein. Erst wenn ich mich selbst liebe, kann ich mich anderen zuwenden und bedingungslose Liebe geben. Um Menschen zu führen, muss ich Menschen lieben. Um Menschen lieben zu können, muss ich mich selbst lieben. Um mich selbst lieben zu können, muss ich einen Zugang zu meinem Herzen haben. Zum Herzen gibt es keinen kognitiven und rationalen Zugang.

*„Wo kämen wir hin, wenn alle sagten,  
wo kämen wir hin, wenn wir gingen,  
und keiner ginge, um zu sehen,  
wohin wir kämen, wenn wir gingen.“  
Kurt Marti*

## 6. Methoden des Selbstmanagement

In unserer Praxis arbeiten wir mit einem Mix an Methoden, die wir je nach Zielsetzung, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen entsprechend kombinieren. Wir wollen damit weder andere Methoden und ihre Erfolge ausgrenzen, noch die unseren als die alleinigen darstellen. Wir haben uns für diese Methoden, auch in dieser Kombination, und für ihre spezifische Anwendung

entschieden, weil sie nach unserer langjährigen Praxis und Erfahrung nachhaltig wirksam sind, auch in der eigenen Entwicklung als Manager und Führungskraft.

**Reflexion:** ist die geheimnisvolle Fähigkeit (von Glasersfeld, 1997), die eigenen Konstrukte immer wieder zu hinterfragen und in neue Beziehungen zu setzen. Es ist ein Denken, bei dem wir in der Lage sind, aus der Unmittelbarkeit der Erfahrungen herauszutreten, innezuhalten, und einen Ausschnitt von Erfahrung zu betrachten, neu zu sortieren, zu bündeln, zu vergleichen und in neue Beziehungen und Muster einzuordnen. Geheimnisvoll deshalb, weil wir als Menschen alle dazu in der Lage sind, aber wir haben (noch) kein Modell dazu und wissen nicht, wie es geschieht.

Die Reflexion als Dialog mit uns selbst zur Konstruktion der individuellen Wirklichkeit ist eine der wichtigsten Methoden für Selbstmanagement. Wenn unser Selbst ein Konstrukt ist, das ich immer wieder neu herstelle, dann kann ich Selbstwert, Selbstbewusstsein und Selbstverwirklichung nur erreichen, wenn ich mich auf die Reflexion einlassen kann. Nur mit der Reflexion ist eine veränderte Wahrnehmung meines Selbst und eine Veränderung meiner eigenen Konstrukte möglich, es ist eine wichtige Basis des Loslassens und des Zulassens.

**Dialog:** ist die Fähigkeit zum Gespräch mit anderen. Der Dialog dient dazu, unsere eigene Wirklichkeit im Abgleich mit anderen zu reflektieren und er ist die Grundlage zum Erschaffen gemeinsam geteilter Wirklichkeiten. Wenn Organisationen die Summe der Konstruktionen individueller Vorstellungswelten sind, wird die Fähigkeit zum Dialog zu einem zentralen Erfolgsfaktor in der Gestaltung von Organisationen. „Vorhanden ist, worüber gesprochen wird“ (Wittgenstein).

Der Dialog (diá = hindurch und lógos = sinnhaftes Wort) meint einen Bedeutungsfluss mit anderen durch die achtsame Hinwendung, die entscheidende Impulse für das eigene Selbst und dessen Wahrnehmung geben kann. Dialog ermöglicht uns nicht nur den Inhalt, sondern auch den Prozess des Denkens zu erkunden. Er bietet uns die Chance, die Annahmen des eigenen Bewusstseins- und Erkenntnisprozesses zu erkunden, und sie als Impuls für die Reflexion Dritten anzubieten. Der Dialog erkundet das Verbindende und Gemeinsame im Gegensätzlichen und im Unterschied, er ermöglicht, Abstand zu gewinnen von der reflexartigen Reaktion in einen Raum der Verlangsamung. Mit dem Dialog besteht die Möglichkeit, gemeinsam getragenen Sinn zu erzeugen und zu einem unmittelbaren Zugang zu dem anderen zu kommen. Er vermittelt Verständnis für andere und deren Positionen, führt die Essenz des Wesentlichen herbei, erzeugt Vielfalt statt Einfachheit und kann eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven integrieren.

Er grenzt sich somit scharf ab vom Diskurs und der Diskussion, die nach wie vor im Management unsere präferierten Gesprächsmethoden sind. Beide haben ihre Berechtigung und es sind auch beide notwendig. Die Kultur der Diskussion brauchen wir nicht zu etablieren, die ist geübte Praxis; es geht darum, in den Organisationen den Dialog als gleichwertige Methode zu kultivieren.

Das ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Ein erfolgreicher Dialog ist geprägt vom Suspendieren von Standpunkten, der Erkundung und Prüfung gemeinsamer Annahmen, dem in der Schwebelage halten von Meinungen und Urteilen und der Fähigkeit zur eigenen Reflexion. Das erfordert Respekt vor den Sichtweisen anderer Menschen, die Fähigkeit der Wertschätzung und die Achtung vor dem Unterschied, Achtsamkeit im Umgang mit Anderen und mit mir selbst, die Fähigkeit, mit offenem Herzen zuzuhören, das Aushalten von Ungewissheit und Irritation und es erfordert Mut, sich darauf einzulassen. Ohne dieses Einlassen verschließen wir uns einem Teil der Welt und berauben uns selbst wesentlicher Erfahrungen.

Der partnerschaftliche Dialog ist äußerst anspruchsvoll: Es geht im weitesten Sinn um Leere. Und es geht um die Essenz eines gelungenen Selbstmanagement.

**Meditation/Kontemplation:** sind einfach – und einfache Übungen, bei der ich im Sitzen in der Stille meine Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Objekt (häufig meinen Atem) richte und dadurch meinen Geist zur Ruhe bringe. Das ist alles.

Wir verbinden diese Methoden immer mit weltanschaulichen und religiösen Richtungen und Begriffen wie Spiritualität und Esoterik oder ordnen sie profan den wissenschaftlich nachgewiesenen Abhilfen bei den Leiden des 21. Jahrhunderts zu. Richtig ist, dass diese Methoden und Techniken spirituelle Wurzeln haben und dass sie sich seit vielen Jahrhunderten bewährt haben. Wir erleben sie auch als äußerst wirksam. Sie ermöglichen uns, zur inneren Ruhe zu kommen und eine intensive Verbindung und Beziehung zu uns selbst und unserem Sein aufzubauen und zu erhalten.

Es geht nicht darum, damit eine bestimmte Glaubensrichtung oder Weltanschauung zu verbinden, sondern darum, dass jeder für sich im Rahmen des Selbstmanagement Formen und Methoden findet und konsequent praktiziert, die individuelle Passung für seinen Glauben und seine Weltanschauung haben und die es unterstützen, in die eigene Mitte, zu sich selbst und damit nach Hause zu kommen.

**Instrumentelle Formen:** Darunter fassen wir eine Reihe von Methoden, Instrumenten und Vorgehensweisen zusammen, die sich aus unserer praktischen Erfahrung bewährt haben, und die je nach Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehensweise für die Entwicklung von Organisationen variabel einsetzbar sind.

Um den Rahmen nicht zu sprengen, werden wir diese Formen nur kurz darstellen. Es sind dies im einzelnen:

- Aufstellungen, insbesondere Organisationsaufstellungen. Die Methode basiert auf der räumlichen Abbildung der Beziehungsmuster von Organisationen, Personen und spezifischen Themen innerhalb eines Systems, mit dem Ziel, über geeignete Umstellungsschritte Lösungsperspektiven und neue "innere Landkarten" und Konstrukte zu entwickeln.
- Großgruppeninterventionen, vor allem Open Space. In solchen Veranstaltungen arbeiten eine Vielzahl von Menschen an einem relevanten Thema oder einer Problemlösung, wobei Selbstorganisation, Verantwortung und Freiheit der Teilnehmer tragende Prinzipien sind.
- Bewusstseinscoaching bedeutet intensive Arbeit mit einem oder mehreren Menschen nach den Prinzipien des Coaching zu Fragen von Sinn und Sein.
- Expressive Methoden wie Theaterarbeit (Businesstheater), Musik, Malen und Tanz, die deshalb wertvoll sind, weil sie von vornherein einen überwiegend kognitiven und rationalen Zugang zu Themen ausschließen oder verhindern.

*„Das Neue ist niemals ganz neu.  
Es geht immer ein Traum voraus.“  
Ernst Bloch*

## 7. Selbstmanagement und das Modell der Inneren Form<sup>©</sup>

Die Arbeit an diesen hier dargestellten Themen, am Bewusstsein, der Einstellung und der Haltung erfordert veränderte Didaktiken, neue Methoden und auch neue Ansätze und Vorgehensweisen in der Ausbildung und in der Qualifizierung des Management.

Die Innere Form<sup>©</sup> ist ein oben im Detail entwickeltes Methodenkonzept, das aus der eigenen Berufs- und Lebenserfahrung entstanden ist, basierend auf den Erkenntnissen, Erfahrungen und seit vielen Jahrhunderten erfolgreich bewährten Methoden großer Meister der europäischen Mystik und des Zen-Buddhismus, von Wissenschaftlern und Unternehmern zur Entwicklung des individuellen Bewusstseins von Menschen (Abbildung 4).

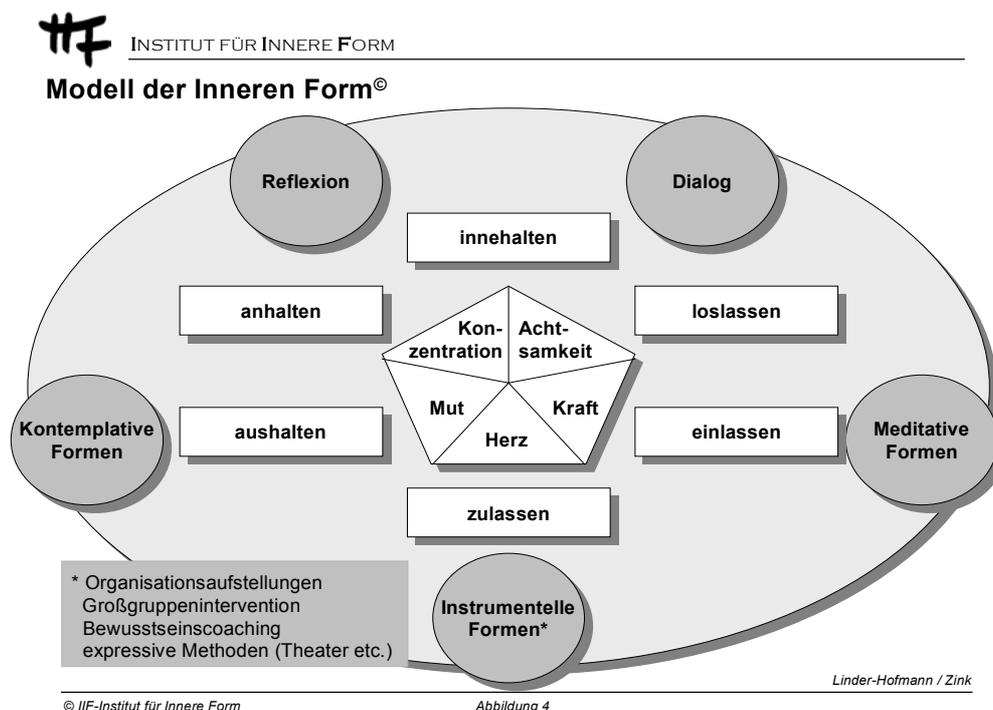


Abb. 4: Das Modell der Inneren Form<sup>©</sup>  
Quelle: Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

## 8. Selbstmanagement und die Gestaltung des Management

*„Eine Sache ist es, den Weg nur zu kennen,  
eine andere Sache, ihn zu gehen.“  
Morpheus*

Bereits Anfang der 80er Jahre wurden in einer von Royal Dutch/Shell durchgeführten Studie (Arie de Geus) für langfristig erfolgreiche, gesunde Unternehmen übergreifend vier zentrale Faktoren aufgezeigt, durch die sich diese Unternehmen auszeichnen:

- Eine vorsichtige und moderate Finanzierung
- Die Fähigkeit, rechtzeitig Signale und Störungen von außen und innen zu erkennen und sensibel darauf zu reagieren
- Eine hohe Toleranz im Umgang mit Menschen und Akzeptanz der Vielfalt von Meinungen
- Eine ausgesprochen hohe Identität einer Wertekultur des gelebten Miteinander, der Gemeinschafts- und Sinnorientierung

Auf drei dieser vier Faktoren bietet die aktuelle Betriebswirtschaftslehre keine befriedigenden Antworten. Sie sind eng verbunden mit Bewusstsein, mit Haltung und mit Einstellung.

Unter der Prämisse, dass Organisationen zentral und hierarchisch nur suboptimal steuerbar sind, wird es darum gehen, neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln und zu kultivieren, bei denen Manager die Gestalter von Strukturen und Prozessen sind, in denen Menschen partnerschaftlich zusammenarbeiten. Wir haben gesellschaftlich eine hinreichend lange Tradition und Erfahrungen mit demokratischen Strukturen und Prozessen, mit Kooperationsmodellen, der Organisation von z.B. Bürgerinitiativen und ehrenamtlichen Tätigkeiten. Diese Erfahrungen sollten genutzt werden, um Impulse zu bekommen, Organisationen und Management neu zu denken.

Um nicht missverstanden zu werden: Wirtschaften ist und bleibt eine ökonomische Veranstaltung. Aber welche „Gesetzmäßigkeiten“ gibt es, die definitiv ausschließen, dass ökonomisches Handeln *und* Menschlichkeit gleichzeitig möglich sind. Es gibt Beispiele von Unternehmern und Managern, denen es dauerhaft gelingt, sich an diesen Grundsätzen einer Menschlichkeit im Management zu orientieren *und* wirtschaftlich erfolgreich und sogar überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Noch einmal: Die Welt ist, wie sie ist, weil wir sie so gedacht haben. Wenn wir die Welt aber anders denken können, können wir sie auch anders gestalten.

Aus unserer Sicht ist es für Manager an der Zeit, ihre Verantwortung, vor allem auch die soziale Verantwortung zu übernehmen, um wieder Vertrauen in das Management als eine prägende gesellschaftliche Funktion herzustellen. Menschen sind bereit, sich dann zu engagieren, wenn sie einen Sinn in ihrem Tun sehen und dem, was geschieht – „Wer ein Warum kennt, kann jedes Wie ertragen“ (Frankl), und wenn sie Wertschätzung erfahren. Und es wird wieder Zeit für eine menschliche Wert(e)orientierung, die sich am Wohlergehen aller orientiert.

Es sind aus unserer Erfahrung keine unerfüllbaren Anforderungen, die wir an Manager stellen. Es ist nur die Aufforderung, in erster Linie ein Mensch zu sein, der die Aufgaben eines Managers übernommen hat. Selbstmanagement im Management führt zum Entscheiden und Handeln aus der Mitte des wahren Selbst. Es ist Menschlichkeit *und* Management. Das ist alles.

Auf die Aussage: „Das ist doch nicht möglich!“ geben wir die Antwort: „Gibt es eine Wahl?“

*„Der höchste Weg ist nicht schwierig,  
nur ohne Wahl.“  
Eidō Tai Shimano*

## Literatur

Drucker, P. F. (1999): **Management im 21. Jahrhundert**, München: 1999

Gallup Studie (2003): **Mitarbeiterzufriedenheit**, unter: [www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit](http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit), Stand 2003.

Glaserfeld, von, E. (1997): **Radikaler Konstruktivismus – Ideen, Ergebnisse, Probleme**, Frankfurt am Main: 1997

Gerke, W. (2004): **Gefallene Helden**, Nürnberger Zeitung: Ausgabe 16./17. Oktober 2004, Magazin am Wochenende, S. 10

Horx, M. (2004): **Wir Propheten**. Veröffentlichung des Zukunftsinstituts; unter [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), 2004.

Kurbjuweit, D. (2003): **Unser effizientes Leben – Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen**. Reinbek bei Hamburg 2003.

Linder-Hofmann, B. und Zink, M. (2004): **Auf der Suche nach der inneren Form – Spitzenleistungen, Ressourcenmanagement und Bewusstseinsentwicklung**, veröffentlicht unter [www.orgportal.org](http://www.orgportal.org) 12/2004

Linder-Hofmann, B. und Zink, M. (2002): **Die Innere Form – Zen im Management**. Herrsching: 2002.

Linder-Hofmann, B. und Zink, M. (2003): **In gesunden Unternehmen steckt ein gesunder Geist**, in: Management & Training 9/2003.

Linder-Hofmann, B. und Zink, M. (2003): **Forschungsbericht „Ressourcenmanagement und Stärkenentwicklung“ in Zusammenarbeit mit der FH Weiden 2003**, unter: [www.die-innere-form.de/artikel](http://www.die-innere-form.de/artikel).

Mintzberg, H. (2004): **Managers not MBA's – A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development**. San Francisco: 2004.

Möntmann, H.G. (1995): **Raubritter in Glaspalästen**, Frankfurt: 1995

Ogger, G. (1996): **Nieten in Nadelstreifen – Deutschlands Manager im Zwielficht**, München: 1996

Oppelt, S. (2004): **Management für die Zukunft – Spirit in Business, Anders denken und führen**, München: 2004

Pietschmann, H. (2005): **Der Mensch, die Wissenschaft und die Sehnsucht – Naturwissenschaftliches Denken und spirituelles Erleben**. Freiburg: 2005.

Studie St. Gallen (Management Zentrum St. Gallen/Maria Pruckner) (2003): **Manager 2003: Selbstreflexionen – Herausforderungen – radikaler Richtungswechsel im Managementdenken?**, unter: [www.mzsg.ch/seminare/pdf](http://www.mzsg.ch/seminare/pdf). St. Gallen: 2003.

Wüthrich, H.A.; Osmetz, D.; Philipp, A. (2002): **Stillstand im Wandel – Illusion Change Management**. Herrsching 2002.

Wüthrich, H.A.; Osmetz, D. und Philipp, A. (2004): **Mißtraue den Reflexen**, in: Zeitschrift für Organisation – ZFO 1/2004.

Zink, M. (1994): **Moving, in Moving**, in: Dreesmann/Fieger (Hrsg.): Neue Managementkonzepte des Wandels. Wiesbaden: 1994.

**Bernd H. Linder-Hofmann**

ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form in Nürnberg. Über 25 Jahre Führungs- und Prozesserfahrung als Linienmanager, Mitarbeiter und Leiter von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsabteilungen bei verschiedenen Unternehmen im nationalen und internationalen Bereich. Lehrbeauftragter an mehreren Fachhochschulen, freiberuflicher Berater, Zen-Schüler und Buch-Autor u.a. von „Die Innere Form – Zen im Management“ (2002).

**Manfred Zink**

ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form und Leiter des Bereichs Change Management in der Commerzbank in Frankfurt. Über 25 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Unternehmen. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Organisationsberatung GSOB, Zen-Schüler, Autor von Büchern, u.a. „Die Innere Form – Zen im Management“ (2002) und zahlreichen Artikeln in verschiedenen Publikationen.