

Barbara Fromm | Michael Fromm

# Führen aus der Mitte

*Werden Sie ECHT  
in Arbeit und Leben –  
finden Sie Erfüllung  
und Erfolg*



<b>1. AUFTAKT UND ABSPRUNG</b>	10
<b>2. BESTANDSAUFNAHME</b>	15
2.1 <b>Wir haben die Orientierung verloren</b>	16
Stress-Spirale am Arbeitsplatz	19
Wachstum und kein Ende?	23
Die Chance in der Krise	26
2.2 <b>Führen – Annäherung an einen Begriff</b>	30
Old Leadership, New Leadership	31
Ideale Führung – damals und heute	33
Führung statt Management	35
Führen mit Inspiration	38
2.3 <b>Das Ziel: Innere Stabilität</b>	41
Vom Kopf zum Herzen ...	41
... und von außen nach innen	42
Start frei	45
<b>3. WAS IST ZU TUN? DIE GRUNDLAGEN</b>	49
3.1 <b>Original und Fälschung</b>	50
Der Glanz des alten Freskos	51
Wir alle sind Fälscher	53
Das Original	54
Die Fälschung	56
Das „Ich“ in der Gruppe	60
Das individuelle „Ich“ – das Ego	62
Der Verstand: Diener oder Herrscher?	65
Abgrenzung und Besonderheit	67
Die Verlockungen des Ego	68
Die Fallen des Ego	71
Worum es geht	72
3.2 <b>Ihre Baustelle</b>	74
Bereitschaft – die Basis des Aufbruchs	74
Das Werkzeug des inneren Restaurators	77
Ohne Krücken gehen	79

<b>4. WAS IST ZU TUN?</b>	
<b>EIGENVERANTWORTUNG</b>	85
<b>4.1 Verantwortung – mehr als ein Schlagwort</b>	88
<b>4.2 Leitsatz 1: Du hast immer die Wahl</b>	92
Handlungen – Aktivität mit Folgen	92
Gedanken – Selbstläufer im Gehirn	96
Gefühle – Nebelschwaden im Bauch	98
Wahlfreiheit statt Abhängigkeit	101
Sie haben sich entschieden	107
Praktische Übung: Das Wort „müssen“	110
Wahlfreiheit im Dialog	111
<b>4.3 Leitsatz 2: Du kriegst, was Du denkst</b>	114
Die Macht der Gedanken	114
Energie und Materie – ein kosmisches Gesetz	117
Sie sind der Regisseur Ihres Lebens	118
Exkurs: Das Konzept der Vorbestimmung	119
Korrigieren Sie Ihre Erfahrungen	121
Stolpersteine: Wie das Ego arbeitet	123
„Erfolg“ – ein Beispiel aus dem Alltag	128
Die Kraft des Originals	132
Praktische Übung: Am Scheideweg der Gedanken	135
Der Moment der Entscheidung	137
Die Macht der Gedanken im Dialog	140
<b>4.4 Leitsatz 3: Es gibt keine Zufälle</b>	144
Wegweiser in Ihrem Leben	144
Synchronizität: Ein Erklärungsansatz	145
Wie wir Zufälle im Alltag nutzen	148
Der rote Faden: Wozu bin ich hier?	153
Ihre zentrale Weichenstellung	155
<b>4.5 Zusammenfassung</b>	157

<b>5. WAS IST ZU TUN?</b>	
<b>DAS MAGISCHE DREIECK</b>	161
<b>5.1 Punkt 1: Aufmerksam sein</b>	165
Alles, was zählt, ist Jetzt	165
Die kreative Kraft der Gegenwart	169
Aufmerksamkeit heißt, im Jetzt zu sein	174
Die Gegenwart im Dialog	176
Aufmerksamkeit im Alltag	180
Gedanken – Bausteine der persönlichen Welt	182
Von der Leichtigkeit des Sehens	186
Gedankenmuster – die Krücken des Ego	188
Gefühle – Mörtel der persönlichen Welt	192
Das Problem mit dem Kompass	195
<b>5.2 Punkt 2: Nicht bewerten</b>	199
Die Fallen der Be-Deutung	199
Was ist, ist!	203
Nicht bewerten heißt: Annehmen	207
Anerkennung von innen	214
Nicht bewerten im Dialog	216
<b>5.3 Punkt 3: Loslassen</b>	221
Ein Moment der Befreiung	221
Loslassen statt Festhalten	223
Strategie gegen Abhängigkeiten	226
Loslassen statt Ablehnen	229
Loslassen – wie geht das?	231
Sicher ist nur die Gegenwart	236
Die Regeln der Freiheit	239
Loslassen im Dialog	240
<b>5.4 Der Fluss im Magischen Dreieck</b>	246
<b>6. LANDUNG UND AUSBLICK</b>	251
Eine „gelebte Spiritualität“ im Business-Kontext?	251
Der Weg zu diesem Buch – „ein Dankeschön!“	260
Über die Autoren	262
Literaturnachweis	264



2.  
BESTANDS-  
AUFNAHME

## 2.1 Wir haben die Orientierung verloren

**V**iele von uns wollen es immer noch nicht wahrhaben. Und dennoch ist es wahr: Wir sind am Ende der Fahnenstange angelangt.

**Unsere Gesellschaft steckt in einer Krise.**

**In einer Sinn-, Struktur- und Wachstumskrise.**

**Und in einer tief greifenden Führungskrise.**

Die Anzeichen kennen wir alle, auch wenn wir sie nicht immer in Worte fassen können. Das erste und vielleicht deutlichste Anzeichen ist ein diffuses Gefühl von Orientierungslosigkeit, das weite Teile der Bevölkerung befallen hat.

So zum Beispiel die Arbeiter und Angestellten in den Werkhallen und Büros großer Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen. Galten Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung früher einmal als Hort der Stabilität, so wird heute pausenlos umstrukturiert und ausgegliedert, Geschäftsbereiche werden verkauft oder neu zugekauft, Abteilungen neu geordnet und anders zugeschnitten. Manch einer wechselt die Vorgesetzten fast so schnell wie die Hemden. Ein anderer hat innerhalb eines Jahres schon den dritten Umzug hinter sich und findet sich nicht nur in einem anderen Stockwerk, sondern eventuell auch in einem anderen Gebäude oder in einer anderen Stadt wieder – obwohl er an denselben Projekten in demselben Un-

ternehmen arbeitet. Andere wiederum sitzen am gleichen Schreibtisch, im gleichen Büro wie seit Jahren, arbeiten jedoch für ein völlig anderes Unternehmen.

Gleichzeitig erleben wir das, was wir ausgesprochen vorsichtig mit dem Begriff „Arbeitsverdichtung“ umschreiben. Es könnte zum neuen „Unwort des Jahres“ werden. Denn zu Beginn des einundzwanzigsten Jahrhunderts hat unsere Arbeitswelt ein Tempo erreicht, von dem Frederick W. Taylor – der „Pionier der Arbeitsverdichtung“ – nicht zu träumen gewagt hätte. Budgets und Stellen werden radikal gekürzt; alles muss mit geringeren Kosten schneller, besser und effizienter gehen. Pausenlos gibt es neue Kennzahlen, die als Leistungsmaßstab dienen, und den „lieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ werden die Daumenschrauben noch ein Stück weiter angezogen. Schlimmer noch – das Primat der Quantität siegt oft über das Primat der Qualität. Verantwortung und Arbeitsbelastung des Einzelnen steigen; der Frust wächst kontinuierlich mit.

**Kurz: Arbeitnehmer suchen händeringend nach Orientierung, nach einer Richtung, in die es weitergehen könnte. Und sie stochern dabei genau so im Nebel herum wie die meisten ihrer Vorgesetzten.**

Der abendliche Blick in die Fernsehnachrichten oder der tägliche Blick in auflagenstarke Zeitungen verhilft auch nicht zum besseren Durchblick. Im Gegenteil. Die Nachrichten künden von unruhigen Zeiten; von Kriegen, Terror, Wirtschaftsflaute und einer rasch zunehmenden Umweltzerstörung; von Pleiten, Korruption, Haushaltslöchern, Arbeitslosigkeit. Und in dem Bereich, den wir als „die Politik“ bezeichnen, scheint die Orientierungslosigkeit noch größer zu sein als in der Wirtschaft.

Da streiten sich täglich Bundesregierung und Opposition um jeden Zentimeter Gesetzeswerk und versuchen dabei, aus „Fehlern“ des jeweiligen politischen Gegners Kapital zu schlagen. Sie haben dabei den nächsten Wahltermin und die Gunst der Wähler im Blick und flüchten sich viel zu oft in kurzfristigen Aktionismus, der strategische Souveränität und solides „handwerkliches“ Handeln ersetzt. Wählerinnen und Wähler stehen staunend da und wundern

sich – seit geraumer Zeit haben sie nicht mehr das Gefühl, dass Politik tatsächlich zu Ihrem Wohl geschieht.

Manche Bürger fühlen sich unwillkürlich an Hape Kerkeling und sein Lied erinnert: „Das ganze Leben ist ein Quiz und wir sind nur die Kandidaten ... die raten, raten, raten!“ Anderen dagegen ist angesichts der täglichen Realität mittlerweile der Humor vergangen; an seine Stelle ist nackte Angst getreten – Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor dem sozialen Abstieg und vor der Frage, ob im Alter noch ein gesichertes Leben möglich ist. Diese Angst ist nicht selten gepaart mit Zynismus und dem Gefühl der völligen Hilflosigkeit.

Hinzu kommt die manipulative Kraft des Fernsehens, die immer wieder aufs Neue den Mythos nährt, dass materieller Wohlstand eine wesentliche Vorbedingung für unser Selbstbewusstsein und unsere Selbstachtung sei. Wohlstand gilt als Synonym für Freiheit und Lebensqualität. Die Angst vor dem Verlust eben dieses materiellen Wohlstands, mag er auch manchmal nur bescheiden sein, lässt uns – sofern wir denn noch Arbeit haben – das Arbeitstempo noch ein wenig beschleunigen, obwohl wir mit unserer Belastung fast schon „am Anschlag“ sind.

Manchmal beschleicht uns das Gefühl, als seien wir vor einiger Zeit mit einem Flugzeug gestartet und nun auf dem Weg zu einem Ziel, von dem wir nicht einmal wissen, ob es dort einen Flugplatz gibt. Mittlerweile wird das Kerosin knapp, die Piloten haben die Orientierung verloren, aber fröhliche Stewardessen halten uns mit Sekt und kleinen Snacks bei Laune, und etliche Passagiere sind bereits eingeschlafen. Nur wenige sehen das Wetterleuchten am Horizont. Und die Turbulenzen nehmen zu ...

Das Unangenehme daran ist, dass dieses diffuse Gefühl, das uns beschleicht, durchaus berechtigt ist. In vielen Bereichen der Gesellschaft bestätigt auch ein zweiter und dritter Blick die Diagnose: Ja, wir haben die Orientierung verloren.

**Und: Ja, diese Krise ist auch eine Führungskrise.**

All die gängigen Politik- und Managementtheorien der vergangenen Jahre und Jahrzehnte haben mehr oder minder kläglich versagt, und Ersatz scheint nicht leicht zu finden zu sein.

Bevor wir uns der Frage nach einem Ausweg zuwenden, wollen wir die Situation in dem Bereich etwas näher betrachten, mit dem dieses Buch sich zwar nicht ausschließlich, aber doch in erster Linie befasst: dem Arbeitsalltag von Führungskräften, von Unternehmern und „Managern“ aller Ebenen, vom Gruppenleiter bis hinauf zum Vorstandsmitglied.

## **Stress-Spirale am Arbeitsplatz**

In unzähligen Gesprächen, die wir in den vergangenen Jahren mit Managern und Unternehmern geführt haben, hat sich ein Bild klar herausgeschält:

Führungskräfte in deutschen Unternehmen fühlen sich immer häufiger wie in einer Tretmühle und beschreiben eine Stress-Spirale, unter der sie mehr oder weniger stark leiden.

Ein Auslöser dieser Spirale ist die Tatsache, dass die Kluft zwischen den ständig steigenden Anforderungen im Berufsalltag und den menschlich persönlichen Bedürfnissen immer weiter auseinander klafft.

Anita Roddick, die Gründerin der Haut- und Haarpflegefirma „The Body Shop“ – eine faszinierende Unternehmerin – umreißt die persönlichen Bedürfnisse wie folgt: „Heutzutage wollen die Menschen mehr, als nur ihre Brötchen verdienen und die nächste Ratenzahlung bestreiten. Sie träumen von etwas Größerem.“

Wenn wir fragen, was damit gemeint sei, lassen sich die Antworten in Kurzform so zusammenfassen: Menschen wünschen sich heute eine Arbeit, die ihnen Inspiration, Freude und innere Befriedigung verschafft. Das ist nur folgerichtig in einer Zeit, in der die meisten Arbeitnehmer ein Wohlstandsniveau erreicht haben, das – auch wenn es derzeit gefährdet erscheint – absolut ausreichend ist, um nicht nur die grundlegenden materiellen Bedürfnisse befriedigen zu können.

In der täglichen Praxis dagegen haben Führungskräfte wie Mitarbeiter zu Recht den Eindruck, dass dieses immaterielle Ziel sich heute noch schwerer als früher erreichen lässt – ja, dass der Berufsall-

tag zurzeit eher zu einer seelischen Verarmung als zu einer Bereicherung führt.

Denn der wirtschaftliche Druck ist seit Beginn der neunziger Jahre – und noch mehr seit dem Ende des New-Economy-Booms – derart gestiegen, dass der Kampf um Zahlen und materielle Ziele das alles beherrschende Thema in Unternehmen ist.

Manager, auch Spitzenmanager, sind in dieser Situation einerseits aktiv Handelnde, die Druck an ihre Mitarbeiter weitergeben; andererseits sind sie auch und vor allem selbst Betroffene.

Denn auch sie sehen immer weniger Spielraum, sich zu entfalten, integer zu handeln und die Arbeit als Quelle der Inspiration und der Freude zu erleben. Statt dessen fordert entweder der schiere wirtschaftliche Überlebenskampf des Unternehmens ihre volle Kraft und Aufmerksamkeit; oder – wenn es dem Unternehmen besser geht – fordert der Götze „Shareholder Value“ ständig neue Tribute; seinem scheinbar unersättlichen Hunger nach dem „Mehr“ wird alles andere untergeordnet. Kurz: Auch der Mensch in leitender Funktion wird auf einen bloßen Wirtschaftsfaktor im täglichen Konkurrenzkampf reduziert.

Die Folge dieser Entwicklung ist einerseits eine stetig steigende Arbeitsbelastung. Auch und gerade Führungskräfte neigen dazu, dass sie noch mehr arbeiten, noch länger im Büro sind, am Wochenende Arbeit mit nach Hause nehmen, gesundheitliche Risiken außer Acht lassen und ihr Familienleben ruinieren. Der so entstehende Druck überträgt sich – gewollt oder ungewollt – auf die Mitarbeiter.

Die Folge des verschärften Wettbewerbs sind andererseits Symptome, die wir als Anzeichen seelischer Verarmung bezeichnen. Die „tägliche, kleine Lüge“ gegenüber dem Kunden wird hier und da als unvermeidbar angesehen; der Kunde wird zuweilen nur noch als jemand betrachtet, der manipuliert und als wandelnde Kreditkarte missbraucht werden soll. Auch im Unternehmen zählt im Prinzip nur noch das rechnerische Ergebnis: Die Zahlen für die Shareholder müssen stimmen (und wenn sie notfalls gefälscht werden ...). Spitzenmanager starren wie hypnotisiert auf ihre Bilanzen und vergessen darüber, dass sie nicht nur den Shareholdern, sondern auch

den Mitarbeitern und der Gesellschaft gegenüber in der Pflicht sind. Oder, um es persönlicher zu formulieren: Sie vergessen oder sehen nicht mehr die Möglichkeit, das zu tun, was einer Führungskraft doch eigentlich Befriedigung verschaffen sollte: Arbeitsplätze zu schaffen, statt sie abzubauen; funktionierende, motivierte Teams zu bilden, statt Druck auf Mitarbeiter auszuüben; Kunden zufrieden zu stellen und Zulieferer zu respektieren, statt sie zu manipulieren oder auszubeuten.

Zwei Zitate mögen diese Überlegungen illustrieren. Für Ryuzaburo Kaku, ehemaliger Präsident und späterer Aufsichtsratsvorsitzender von Canon Inc., besteht: „das Wesen eines erfolgreichen Unternehmens darin, sich intensiv darum zu bemühen, einen Beitrag auf drei Ebenen zu leisten: für die Kunden, für die Mitarbeiter und für die Gesellschaft.“ Die bekannte Unternehmensberaterin Gertrud Höhler mahnte Ähnliches in einer Diskussionsrunde des Nachrichtensenders n-tv am 25. Januar 2004 an: „Wir sind hoffnungslose Materialisten. Wir reden nur über das Geld, *aber es handelt sich um Menschen!*“ (kursiv von Verfasser).

Wir registrieren also – für Führungskräfte genau so wie für Mitarbeiter – folgende Spirale: Die körperliche und geistige Belastung wird immer größer; gleichzeitig sinken die Aussichten, die angestrebten Ziele zu erreichen. Denn erstens scheint persönliche Zufriedenheit im Beruf in weite Ferne zu rücken. Und zweitens, zu allem Überfluss, haben die meisten Manager heute noch nicht einmal das Gefühl, dass sie das materielle, wirtschaftliche Ziel ihrer Arbeit tatsächlich erreichen können: Trotz aller Umstrukturierungen, Rationalisierungen und Produkt-Offensiven wird es immer schwieriger, eine langfristig gesunde wirtschaftliche Basis für das eigene Unternehmen zu schaffen.

Ergebnis dieser Spirale ist schlichtweg Stress – körperlich-seelischer Stress, der langsam chronisch wird. Die berufliche Belastung führt zu Veränderungen im Stoffwechsel und damit zu Störungen im Herz-Kreislauf-System, im Immunsystem oder im Verdauungstrakt – auf deutsch: Die Menschen werden krank. Und dann setzt ein Mechanismus ein, dem Führungskräfte derzeit genau so unterliegen wie

andere Arbeitnehmer: Wegen des wirtschaftlichen Drucks und der vorhandenen Angst vor Arbeitslosigkeit gehen viele trotz eindeutiger Symptome nach wie vor zur Arbeit und setzen sich weiterhin körperlichem und psychosozialen Stress aus – manchmal bis zum Kollaps oder zum Infarkt.

Der Krankenstand war – nach aktuellen Statistiken – schon lange nicht mehr so niedrig wie in der jüngsten Zeit. Und bei genauerer Betrachtung stellen wir fest, dass der Anteil der psychisch bedingten Krankheiten deutlich angestiegen ist und noch weiter ansteigt.

Der ärztliche Direktor der Parkkliniken Heiligenfeld in Bad Kissingen, Dr. Joachim Galuska, fasst das Problem so zusammen: „Viele Führungskräfte ignorieren die Warnsignale des Körpers und arbeiten darüber hinweg. Das geht nur eine bestimmte Zeit lang gut. Einschneidende Ereignisse wie Fusionen und Umstrukturierungen können dann plötzlich Auslöser für ein massives Krankheitsbild sein.“ Galuska fügt hinzu: „Das Ausbrennen eines Menschen hängt meiner Meinung nach nicht von der Menge der zu bewältigenden Arbeit ab. Es hängt vielmehr davon ab, ob der Betroffene gegen innere oder äußere Widerstände anarbeiten muss; es geschieht, wenn eine Entfremdung von der jeweiligen Tätigkeit eintritt.“

Dieser Stress wird bei vielen Führungskräften noch verstärkt von einem Gefühl der Hilflosigkeit. Auch sie können ihre berufliche Situation nur begrenzt kontrollieren und verändern: Diejenigen, die eigentlich Auswege finden und aufzeigen sollen, tappen selbst im Dunkeln.

Denn viele Ratschläge, wie es in unseren Unternehmen anders oder besser gehen soll, sind in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten befolgt worden und führten stets aufs Neue in eine Sackgasse: Lean Production, Lean Management, Kaizen, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Total Quality Management (TQM), Fraktale Organisation oder Business Reengineering ...

Sie alle schienen Heilsbringer zu sein und waren doch nur Antworten auf Fragen, die niemand so wirklich gestellt hatte. Alles war ein bisschen „mehr desselben“, nur noch schneller und rationeller. Es waren fertige Antworten und Problemlösungen, die den Beleg-

schaften, aber oftmals auch deren Führungskräften „übergestülpt“ wurden und nach relativ kurzer Zeit wieder in der Versenkung verschwanden. Inzwischen ist das Misstrauen groß gegen jede Form von angeblich neuen, im Kern aber uralten Managementsystemen und -methoden. Grundlegende Alternativen scheinen dagegen nicht in Sicht zu sein. Wir sind in einer Führungskrise.

## **Wachstum und kein Ende?**

Verschärft wird die Lage dadurch, dass unsere Volkswirtschaften insgesamt ebenfalls in einer Sackgasse stecken.

Das Wachstum einer Volkswirtschaft gilt gemeinhin als wesentlicher Indikator für ihre Leistungsfähigkeit. Das gilt zwar im Prinzip seit mindestens 200 Jahren, ist aber nach dem Zweiten Weltkrieg in den Vordergrund des Interesses der ökonomischen Theoretiker gerückt. Und heute beherrscht das Thema Wachstum weite Teile der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik zumindest in den Industrieländern.

Viele soziale Mechanismen in unserer Gesellschaft funktionieren nur, wenn kontinuierliches, ausreichend hohes Wirtschaftswachstum vorhanden ist. Da die Produktivität ständig steigt; da also – aufgrund technischer und wirtschaftlicher Innovationen – immer weniger Arbeitskräfte immer mehr Güter und Dienstleistungen herstellen, müssen auch immer mehr Waren verkauft werden können, um die Zahl der Arbeitsplätze konstant zu halten. Wenn die Märkte nicht wachsen, steigt folglich die Arbeitslosigkeit, und das untergräbt wesentliche Bestandteile des Sozialstaats.

### **Unser Begriff von Wachstum ist aber begrenzt und droht uns in die Irre zu führen.**

Unsere heutige Volkswirtschaftslehre misst das wirtschaftliche Wachstum an der Zunahme des Sozialprodukts pro Einwohner. Das Sozialprodukt wiederum erfasst vorwiegend die marktmäßigen Leistungen, also das Produktionsergebnis, soweit es vom Marktprozess bewertet wird. Anders gesagt: Es erscheinen nur die Ergebnisse der Erwerbsarbeit, nicht die Leistungen aus Nichterwerbsarbeit. Auch

Umweltgüter wie die Schönheit einer Landschaft oder eine nicht schadstoffbelastete Atemluft erscheinen nicht im Sozialprodukt. Ein herrlicher Baum, der möglicherweise Hunderte von Jahren alt ist, taucht erst dann dort auf, wenn er gefällt, zersägt und vermarktet ist.

Unserem landläufigen Begriff von Wachstum fehlt somit eine qualitative Komponente. Das ist ein nicht unwesentlicher Kritikpunkt am herkömmlichen Wachstumsbegriff und eine der Herausforderungen, die unsere Wachstumsgesellschaft bewältigen müssen.

Eine andere, dringlichere Herausforderung ist diese: Wir haben uns in eine chronische Abhängigkeit von etwas begeben, was es aus unserer Sicht nicht gibt und nicht geben kann – nämlich fortgesetztes, geradezu zügelloses Wachstum.

Zugegeben: Auch wir haben keine Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen geführt oder wie der Staat verwaltet werden soll, wenn wir nicht ständig nach Wachstum streben. Derzeit hängen alle wesentlichen Theorien zu Management und Unternehmensführung genauso davon ab wie das Funktionieren unseres Finanzsystems. Das hindert uns aber nicht daran zu fragen: Ist endloses, globales Wachstum überhaupt möglich? Und ist es – mit Verlaub gefragt – sinnvoll? Oder kommt es irgendwann auf volkswirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher und vor allem auf ökologischer Ebene zu einem Kollaps?

Wir sehen eine wesentliche Ursache der gegenwärtigen Konjunkturkrise schon jetzt darin, dass Wachstum in vielen, inzwischen gesättigten Märkten immer schwerer zu erreichen ist. Und wir halten langfristig einen kompletten Kollaps der Wachstumswirtschaft für möglich.

Der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch von natürlichen Ressourcen insbesondere in der westlichen Welt, aber mittlerweile auch in einem Land wie China, steigt in einem enormen Tempo. Das gilt besonders für Erdöl; seit einiger Zeit rückt aber auch das Wasser in den Mittelpunkt dieser besorgniserregenden Entwicklung.

Auch die globalen Klimaveränderungen werden inzwischen selbst von den Skeptikern kaum noch bestritten. Der nach wie vor fast

ungebremste Ausstoß von Treibhausgasen gefährdet nicht nur die Produktivität der globalen Landwirtschaft. Eine kürzlich erst publik gewordene Studie des US-Verteidigungsministeriums befürchtet sogar noch Schlimmeres: Ein wirklich fataler Klimawechsel könnte danach noch schneller eintreten, als bisher erwartet. Die Folgen der Erderwärmung könnten nach Aussagen dieser Studie den Nordatlantikstrom zum Stoppen bringen und das Szenario aus Roland Emmerichs Film „The Day after Tomorrow“ Wirklichkeit werden lassen.

Schreibt man diese Entwicklung in die Zukunft fort und nimmt dabei an, dass die Weltbevölkerung bis zum Jahr 2050 auf etwa zehn Milliarden Menschen anwächst – was nicht utopisch ist –, so ist ohne viel Phantasie vorstellbar, dass die Menschheit tatsächlich auf dem besten Weg ist, den Planeten und damit sich selbst zugrunde zu richten.

Dies führt offenbar dazu, dass der Club der Pessimisten sich derzeit leider vergrößert. Nach den Worten des amerikanischen Philosophen Ken Wilber gehen mittlerweile fast fünfzig Prozent der Wissenschaftler in der westlichen Welt davon aus, dass die Spezies Mensch das 21. Jahrhundert nicht überleben wird. Bereits im Jahr 1992 unterzeichneten mehr als 1600 führende Wissenschaftler, darunter eine Vielzahl von Nobelpreisträgern, eine beispiellose Warnung an die Menschheit. Hierauf weist der amerikanische Buchautor Duane Elgin in seinem aufrüttelnden Buch „Ein Versprechen für die Zukunft“ hin, das sich ausführlich diesem Themenkomplex widmet.

Fazit? Die Wachstumswirtschaft führt uns aus zwei Gründen in die Sackgasse – aus einem wirtschaftlichen und einem ethischen Grund. Wirtschaftlich tun wir uns jetzt schon schwer, das bisher in unserem Gesellschaftssystem eingeplante Wachstum jedes Jahr zu erzielen. Und ethisch gesehen riskieren wir langfristig, die Lebensgrundlagen für unsere Spezies zu zerstören.

Wir sollten uns rechtzeitig daran erinnern, dass das einzige, was ungebremst wächst, die Krebszelle ist. Und ihr Wachstum führt letztlich zum Zusammenbruch des Systems und zum Tod – übrigens auch zum Tod der Krebszelle. Die Krebszelle dient als konkretes Beispiel für den Triumph eines gierigen Individuums, der auf Kosten des Gan-

zen geht. Die Abhängigkeit von der Theorie des immerwährenden Wachstums ist eine tödliche Bedrohung für das Leben auf unserem Globus.

Wir haben in vielerlei Hinsicht noch immer nicht ausreichend zur Kenntnis genommen, dass wir für nur kurze Zeit „Reisende in dem kleinen, automatisierten Raumschiff Erde“ sind, wie Richard Buckminster Fuller es sehr schön formuliert hat, und dass wir in diesem Raumschiff nicht etwa die Passagiere sind, sondern die Besatzung! Als solche liegt es in unserer Verantwortung, wohin wir das Raumschiff steuern und wie wir mit ihm umgehen.

Fassen wir zusammen.

Unsere Wirtschaft, unsere Arbeitswelt, steckt in einer zweifachen Krise. Auf der persönlichen Ebene, im Unternehmen, wird der Alltag immer belastender und meist auch unbefriedigender. Gleichzeitig treiben wir, volkswirtschaftlich gesehen, auf eine verschärfte Wachstumskrise zu.

Nun bedeutet Krise nicht, dass die Pessimisten unbedingt Recht behalten werden, und dass alles noch schlimmer kommen wird. Krise heißt nur, im eigentlichen Sinn des Wortes, dass wir an einem Wendepunkt stehen. Wir haben die Wahl, ob wir die Dinge treiben lassen – oder ob wir die Konsequenzen ziehen und aus der Krise lernen. Deshalb steckt in dieser Krise, wie in jeder anderen Krise auch, eine große Chance.

## **Die Chance in der Krise**

Um es gleich auf den Punkt zu bringen: Die Chance in der gegenwärtigen Krise liegt darin, dass wir unser Verständnis von Führung – in der Wirtschaft wie auch auf anderen Ebenen der Gesellschaft – überdenken. Und dass wir zu einem anderen Führungsstil finden – zu einem Verständnis von Führung, das für uns heute neu und ungewohnt ist, das uns aber zurückführt zu dem, was Führung im echten Sinne schon immer sein sollte. Denn unsere Krise ist eine Orientierungs- und damit eine Führungskrise. Und das, wie wir gesehen haben, in zweierlei Hinsicht: Niemand scheint derzeit wirklich

zu wissen, wie wir unter dem wachsenden Markt- und Wettbewerbsdruck Unternehmen, Teams und Abteilungen so führen können, dass erstens die Mitarbeiter dauerhaft motiviert, kreativ und engagiert sind; und dass zweitens nachhaltig Erfolg versprechende Geschäftsmodelle aufgebaut werden können.

Und definitiv ist zurzeit unklar, wie ein Wirtschaftssystem aussehen könnte, das mit weniger Wachstum oder ganz ohne Wachstum im heutigen Sinne auskommt – und das dennoch die Bedürfnisse der Menschen vielleicht sogar besser befriedigt als heute.

Wenn das aber so ist, folgt daraus: Diese Krise ist die große Stunde für diejenigen, die Orientierung finden und geben können. Dies ist die Stunde echter Führungskräfte, die auch in schwierigen Zeiten vorangehen können.

Um eines von Anfang an klarzustellen: Wenn wir hier von Führung sprechen, meinen wir keinesfalls einen „starken Mann“, der den Masterplan für die Wirtschaft der Zukunft entwirft. Einen Masterplan wird es in der globalisierten Weltgesellschaft nicht geben können. Und wir träumen auch nicht vom starken Mann – ganz im Gegenteil. Nein, wir meinen eine andere Art von Führung. Und wir meinen keinen Masterplan, sondern einen Wandel von unten.

Unsere Gesellschaft braucht nicht den einen „starken Mann“: Unsere Gesellschaft braucht viele Tausende, vielleicht Millionen von Führungskräften, die in Ihren jeweiligen Lebensbereichen neue Ideen haben und umsetzen, die in ihrem Umfeld Orientierung finden und geben können.

Wir brauchen Manager, die auch unter höchstem Wettbewerbsdruck Mitarbeiter begeistern können; die ihre Teams mit Menschlichkeit führen und dennoch – nein, deshalb! – zu höchsten Leistungen motivieren.

Wir brauchen innovative Manager und Firmengründer, die neue Geschäftsideen erproben – Geschäftsmodelle, aus denen im Laufe der Zeit ein neues System nachhaltigeren Wirtschaftens entstehen kann.

Wir brauchen Politiker, Führungskräfte in Parteien und Verbänden, die neue Ideen fördern und die Wege finden, wie wir die Akzente in

unserer und in der Weltgesellschaft verschieben können – vom hohen Lebensstandard für wenige hin zu besserer Lebensqualität für möglichst alle.

Und wir brauchen zum Beispiel Eltern, die ihren Kindern menschliche Werte und sicherlich auch neue Konsumgewohnheiten glaubhaft vorleben.

Kurz: Auf allen Ebenen der Gesellschaft brauchen wir Menschen, die einen neuen Stil, ein neues Verständnis von Führung leben. Die Schlüsselrolle auf dem Weg aus der Krise dürfte aber die Wirtschaft spielen. Deshalb brauchen wir vor allem einen neuen Typ von Managern und Unternehmern, die den gewohnten Führungsstil von Grund auf verändern und Menschen neu inspirieren.

Was das heißt und wie Sie selbst eine „inspirierende Führungskraft“ werden können – davon handelt dieses Buch. Bevor wir uns näher mit dem Begriff Führung und ihren Hintergründen befassen, lassen Sie uns noch einmal klarstellen, dass wir, die Autoren dieser Zeilen, uns nicht zu den Pessimisten zählen.

Im Gegenteil: Es gibt schon jetzt – neben allen Symptomen der Krise – auch Anzeichen für Hoffnung und Fortschritt.

Es gibt Anzeichen, die darauf hinweisen, dass die Arbeit und die Strukturen in Unternehmen in einer Art und Weise neu gestaltet werden können, die es erlaubt, unsere materiellen und unsere seelischen Bestrebungen in ein neues Gleichgewicht zu bringen und dabei den ökologischen Aspekt in großer Verantwortung mit zu berücksichtigen. Ein neuer Typus von Managern ist durchaus bereit, sich den Herausforderungen zu stellen und den aktuellen Problemen mit völlig neuen Überlegungen zu begegnen – auch wenn der Spielraum im Alltag noch so klein zu sein scheint. Diese Erfahrung haben wir in unserer Arbeit immer wieder gemacht, und diesen zukunftsorientierten Managern wollen wir mit diesem Buch Anregungen geben und Mut machen. Mut und Vertrauen werden nämlich gebraucht, wenn sich Menschen auf den Weg machen – in diesen Zeiten der Veränderung, in denen im Augenblick noch die Orientierung fehlt.

Wir sind überzeugt davon: Das Management kann seine derzeitige Krise überwinden, wenn es endlich wieder für Werte eintritt, die

gut für diesen Planeten und seine Menschen sind. Ein wieder am Menschen orientierter Ansatz erkennt den Wunsch der Beschäftigten, Kunden und Zulieferer nach Anerkennung, Respekt und Mitmenschlichkeit. Die Berücksichtigung dieser drei zentralen Aspekte führt zu Inspiration – und das ist es, was wir brauchen. Inspirierende Führungskräfte, die von innen heraus motivierte und inspirierte Mitarbeiter um sich scharen und gemeinsam mit diesen bestmögliche Ergebnisse in einem Unternehmen erzielen. Dann haben wir wirkliche „Leader“ – und nicht nur Manager.

Neu ist dieses Denken nicht; Mahner und Warner, die zu einem Kurswechsel aufrufen, gibt es seit langem. So kritisierte der damals amtierende Bundespräsident, Roman Herzog, schon im Dezember 1996 auf der Jahrestagung der Deutschen Arbeitgeberverbände: „Nicht Sozialpflichtigkeit, sondern schlichte Gewinnmaximierung und Kapitalvermehrung gelten vielfach als der beste Weg in der Unternehmenspolitik.“ Als verdrehter Indikator werde die Arbeitslosigkeit gefördert: Während Entlassungen früher ein Nachweis für den Misserfolg eines Unternehmens gewesen seien, verhalte es sich heute genau anders herum; Entlassungen gelten mittlerweile als Erfolgsausweis eines Betriebes. Und Herzogs Nachfolger, Johannes Rau, sprach bei seiner letzten großen Berliner Rede im Mai 2004 immer wieder die Notwendigkeit von Vertrauen an. Vertrauen in die Zukunft forderte er – und den Mut, sie zu gestalten.

**Lassen Sie uns gemeinsam entdecken, wie wir genau das tun können.**

alle Briefings und Konzepte plötzlich aus seinem Kopf verschwunden waren und er in der Lage war, die Situation Ihrer Marke oder Ihres Unternehmens ganz neu zu betrachten, neu zu „er-spüren“.

Der Volksmund spricht in solchen Fällen von einem Gedankenblitz, ein Wort, das uns ausnehmend gut gefällt. Denn es macht klar, worauf wir hier aufmerksam machen: Neues entsteht nie in langen Analysen, im Festhalten an der Vergangenheit. Neues, wirklich Kreatives entsteht immer „blitzartig“, in winzigen Momenten – nämlich in jenem Moment, der jetzt ist, den wir die Gegenwart nennen.

### **Aufmerksamkeit heißt, im Jetzt zu sein**

In diesem Buch beschäftigen wir uns damit, wie wir wieder in unsere Mitte kommen und das Ego entlarven. Das können wir nur jetzt. Nur jetzt, in dem jeweiligen Moment, können wir Strukturen und Gewohnheiten erkennen, nur jetzt können wir sie loslassen oder anders kombinieren.

Das Ego, das sich aus der unendlichen Vielfalt unserer Gedanken, unserer Vorstellungen und Überzeugungen über uns selbst zusammensetzt, versucht natürlich – sozusagen im eigenen Überlebensinteresse – diese Entlarvung zu verhindern.

Wie macht es das? Sie kennen es alle; es ist Ihnen möglicherweise nur so noch nicht bewusst geworden: Das Ego produziert Gedanken. Beobachten Sie sich selbst: Sind Ihre Gedanken nicht pausenlos aktiv? Haben Sie nicht auch das Gefühl, sich in einem Hamsterrad zu bewegen, das von einem permanenten Gedankenstrom angetrieben wird? Es denkt und denkt und denkt, und das Hamsterrad dreht sich oft sehr schnell. Manchmal möchten Sie aussteigen, aber Sie wissen nicht wie.

**Wie lange gelingt es Ihnen, ohne Gedanken zu sein? Eine Minute? Dreißig Sekunden? Zehn Sekunden? Probieren Sie es aus. Lassen Sie jetzt Ihre Gedanken fallen. Jetzt sofort! Hat es geklappt?**

Es scheint unmöglich zu sein, nicht wahr? Unsere Gedanken sind ständig aktiv. Sie produzieren pausenlos Bilder und Vorstellungen,

die wir für wahr halten. Wir haben uns so an dieses Gedankenbombardement gewöhnt, dass es uns meist gar nicht mehr auffällt. Erst wenn die Gedanken zu unangenehm werden, möchten wir sie gern abstellen; doch leider fehlt uns der Knopf zum Ausschalten. Unsere Gedanken produzieren pausenlos Bilder und Geschichten, die wir später unser Leben nennen. Unser Leben, das sich aus Erinnerungen zusammensetzt.

Erinnerungen sind *unsere* Erinnerungen. Wir identifizieren uns mit Ihnen und machen sie so zu einem Teil von uns. Aus dem, was wir einmal erfahren haben, machen wir – wenn wir nicht aufpassen – aktuell das, was wir jetzt glauben zu sein. Wir nehmen Bilder aus der Vergangenheit und übertragen sie nahtlos in die Zukunft – und vergessen dabei die Gegenwart.

Dabei ist es im Grunde leicht, in der Gegenwart zu leben – auch für Ungeübte. Und ungeübt sind wir fast alle, so paradox das auch klingt.

Das Paradoxe – und zugleich das größte Hindernis an der Sache – ist, dass wir in der Regel fest davon überzeugt sind, bereits in der Gegenwart zu leben. Für unseren Körper trifft das auch zu. Er kann niemals an einem anderen Ort sein als hier; er kann niemals in einer anderen Zeit sein als jetzt. Doch unsere Gedanken ...? Sie schweifen ab. Und weil das allen anderen Menschen auch passiert, erscheint es uns völlig normal, wir halten es nicht für wichtig.

Das aber ist ein Irrtum. Aus dem voraus Gesagten haben Sie bereits erkannt, dass es sehr bedeutsam ist, wo wir gerade mit unseren Gedanken sind und was wir *jetzt* wahrnehmen. Bleibt nur die Frage, wie wir das machen – in der Gegenwart zu sein?

Im Prinzip ist das wirklich leicht und jederzeit machbar. Es braucht nur das Werkzeug, von dem wir zu einem früheren Zeitpunkt schon gesprochen haben: Es braucht unsere volle Aufmerksamkeit. Erst wenn wir wirklich aufmerksam beobachten, was geschieht, außerhalb von uns und innerhalb von uns, haben wir die Chance zu bemerken, wo wir uns gerade aufhalten. In der Vergangenheit, an der wir nichts mehr ändern können? In der Zukunft, die noch gar nicht da ist und von der wir nicht einmal wissen, ob sie so eintritt,

wie wir es wünschen oder befürchten? Oder in der Gegenwart, der einzigen Zeit, in der unser volles Potenzial liegt?

Es ist einfach, das zu erkennen, und doch so schwer, danach zu handeln.

Das folgende Gespräch macht deutlich, wie schnell unser Verstand von dem ablenkt, was jetzt real ist, indem er uns immer wieder in der Vergangenheit oder der Zukunft festhält. Lassen Sie sich auf dieses Gespräch ein, setzen Sie sich selbst an die Stelle der hier sprechenden Führungskraft. Das gibt Ihnen die Chance, die weitreichenden Auswirkungen dieser Sichtweise direkt zu erfahren.

## Die Gegenwart im Dialog



*COACH: Sie sagen, es ist Ihnen nicht gelungen, Ihr Konzept überzeugend darzustellen. Sie konnten sich nicht durchsetzen. Was bedeutet das für Sie?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ich bin sicher, dass mein Konzept zielführend ist. Wir werden jetzt, wenn wir es nicht anwenden, mehr Zeit und Kosten aufwenden müssen.*

*COACH: Was hat das mit Ihnen zu tun?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Nun ja, ich habe viel Mühe und Zeit investiert, und ich habe das Gefühl, ich soll hier ausgebremst werden.*

*COACH: Woran machen Sie das fest?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ich weiß nicht. Es ist so ein Gefühl. Es ist schon mehrmals passiert, dass mein Kollege sich gegen mich durchgesetzt hat.*

*COACH: Und was bedeutet das für Sie?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ich fühle mich nicht akzeptiert.*

*COACH: Heißt das, Sie fühlen sich nicht wertgeschätzt?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ja, so kann man es sagen.*

*COACH: Die Besprechung, in der Ihr Konzept abgelehnt wurde, war letzte Woche. Was ist jetzt?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ich überlege, was ich hätte anders machen können. Manche Stellen hätte ich besser anders formuliert, und ich hatte auch nicht alle notwendigen Informationen.*

*COACH: Unser Verstand schickt uns immer wieder in die gleiche Falle und die heißt: Hätte ich doch ... Wenn Sie überlegen, was Sie hätten anders machen können, sind Sie gedanklich in der Vergangenheit. Doch das Konzept ist besprochen, und an der Besprechung können Sie nichts mehr ändern, sie ist vorbei. Wir können eine Menge Dinge verändern, aber was wir ganz sicher nicht verändern können, ist die Vergangenheit.*

*FÜHRUNGSKRAFT: Okay. Aber wenn nichts getan wird, werden wir Probleme bekommen. Ich glaube nicht, dass die Dinge weiter so funktionieren werden, wie bisher.*

*COACH: Sehen Sie, was passiert? Sie halten sich gedanklich entweder in der Vergangenheit oder in der Zukunft auf. Handeln, etwas verändern, können Sie aber nur jetzt. Also überprüfen Sie noch einmal: Was ist jetzt?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Jetzt kann ich das Konzept ändern und einen neuen Versuch starten. Ich möchte das Thema beenden, und ich weiß, dass ich Recht habe.*

*COACH: Recht haben, gemessen an was?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Gemessen an meinen Erfahrungen.*

*COACH: Erfahrungen sind auch ein Produkt der Vergangenheit. Es bleibt die Frage, was ist jetzt, in diesem Moment. Sie sagen, Sie können das Konzept noch einmal bearbeiten.*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ja, das werde ich.*

*COACH: Genau, das werden Sie. Aber was ist jetzt, in diesem Moment. Jetzt, wo wir beide hier sitzen? Gibt es irgendetwas, das jetzt in diesem Moment an dem Konzept getan werden muss?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Jetzt, genau in diesem Moment? – Nein.*

COACH: Gibt es irgendetwas, das jetzt, in diesem Moment fehlt?

FÜHRUNGSKRAFT: Ich fühle mich nicht wohl bei der Sache.

COACH: Das kann gut sein. Aber fühlen Sie genau hin. Darf das Unwohlsein in diesem Moment da sein? Nur in diesem Moment?

FÜHRUNGSKRAFT: Ja, wenn es bald weggeht.

COACH: Es geht nur um diesen Moment. Ist es in diesem Moment in Ordnung, so wie es ist? Fehlt in diesem Moment etwas?

FÜHRUNGSKRAFT: Nein aber ich weiß genau, dass später ...

COACH: Nicht später. Was ist in diesem Moment? Fehlt etwas?

FÜHRUNGSKRAFT: Nein.

COACH: Und was ist jetzt, in diesem Moment?

FÜHRUNGSKRAFT: Alles in Ordnung, wenn ich nicht an später denke.

COACH: Genau, das ist der Punkt. Wenn Sie in dem jeweiligen Moment sind, wenn Sie nicht an später denken, also an die Zukunft, und wenn Sie nicht an früher denken, also an die Vergangenheit, dann ist alles in Ordnung. Und machen Sie sich immer bewusst, die Vergangenheit ist vorbei. Weg, abgelegt. Die Zukunft ist noch nicht da, und Sie wissen gar nicht, was sie bringt. Sie können es nicht wissen. Und ist es nicht absolut sinnlos, sich Sorgen zu machen über etwas, von dem Sie noch nicht einmal wissen, ob es eintreffen wird?

Sie konstruieren in Ihrem Kopf ein Bild, eine Vorstellung von dem, was sein wird. Dann verleihen Sie dieser Vorstellung Realität – und das, obwohl es sich um etwas handelt, das noch gar nicht da ist, also gar nicht wirklich real sein kann. Und dann machen Sie sich deswegen auch noch ein schlechtes Gefühl. Und bei all dem vergessen Sie völlig, was jetzt ist. Sie glauben, es fehlt Ihnen etwas, doch ist das wahr? Überprüfen Sie es noch einmal, jetzt.

FÜHRUNGSKRAFT: Nein, im Moment fehlt nichts, es ist alles in Ordnung.

COACH: Ja, es kann nichts fehlen. Fehlen kann etwas nur gemessen an einem Maßstab. Dieser Maßstab kommt aber immer aus der Vergangenheit.

*Wenn wir im Jetzt sind, also genau in diesem Moment, dann gibt es keine Vergangenheit. Also gibt es auch keinen Maßstab, und also gibt es auch nichts, was fehlen könnte.*

*FÜHRUNGSKRAFT: Bedeutet das nicht, dass wir dann nur noch die Hände in den Schoß legen und nichts mehr tun?*

*COACH: Sehen Sie, da ist schon wieder ein Konzept. Es gibt ein gedankliches Konzept, das sagt, wenn alles in Ordnung ist, tue ich nichts mehr, dann ist Stillstand. Wenn Sie genau hinsehen, ist aber auch das nur eine Vorstellung. Wie viele Dinge haben Sie schon getan, obwohl alles in Ordnung war? Sie gehen Ihrem Hobby auch nicht nach, weil Sie ein Defizit haben, sondern weil sie es gern tun. Sie erledigen möglicherweise ganz komplexe und komplizierte Dinge, und es macht Ihnen Freude. Das ist der einzige Grund, warum Sie es tun. Und wie ist das Ergebnis, wenn Sie Dinge mit Freude oder zumindest ohne innerliche Belastung tun?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Ja, gut natürlich. Ich fange an zu verstehen, was Sie sagen wollen. Wenn wir ganz im Moment leben, denken wir nicht an die Vergangenheit oder an die Zukunft, beide sind dann für uns nicht vorhanden. Ich kann mich noch gut an mein erstes Rendezvous erinnern ... Da gab es nichts anderes als diesen Moment.*

*Allerdings im Business ...? Stellt das nicht alles auf den Kopf, was wir bisher geglaubt haben?*

*COACH: Ja, weil wir so sehr daran gewöhnt sind, uns gedanklich in der Vergangenheit oder in der Zukunft aufzuhalten. Übrigens, das geht wirklich nur in Gedanken. Mit Ihrem Körper können Sie das nicht und würden wohl auch nicht auf die Idee kommen. Körperlich anwesend, geistig abwesend. Das scheint der Normalzustand zu sein, auch deshalb, weil es fast alle machen und wir es schon deshalb nicht einmal mehr bemerken.*

*Doch Sie haben die Wahl, Sie können sich jetzt, in diesem Moment entscheiden, damit aufzuhören. Wenn Sie wirklich im Hier und Jetzt sind, lösen sich die Probleme auf. Überprüfen Sie es. Was ist jetzt, in diesem Moment. Gibt es etwas, das fehlt? Fühlen Sie in sich hinein.*

*FÜHRUNGSKRAFT: Nein, es fehlt nichts, alles in Ordnung.*

*COACH: Wie fühlt sich das an?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Irgendwie leichter. Der Ärger und die Sorge um das Konzept sind weg.*

*COACH: Und was bedeutet das für Ihre Tatkraft, jetzt?*

*FÜHRUNGSKRAFT: Oh, die ist da, und im Moment habe ich den Kopf frei für Neues. Ich würde am liebsten sofort loslegen. Ich bin ganz zuversichtlich.*

*COACH: Ja, im Moment haben Sie den Kopf frei. Wenn Sie im Jetzt sind und den Kopf nicht auffüllen mit Gedanken aus der Vergangenheit oder Sorgen um die Zukunft, dann haben Sie immer den Kopf frei für das, was jetzt ist und was jetzt zu tun ist.*

*Und das Leben findet niemals in der Vergangenheit oder der Zukunft statt, immer nur jetzt. Es gibt nichts anderes.*



## **Aufmerksamkeit im Alltag**

Fassen wir noch einmal zusammen: Der Schlüssel zum bewussten Leben im Jetzt ist die Aufmerksamkeit. Aufmerksam sein heißt, in der Gegenwart zu sein. Heißt, genau bei dem zu sein, was gerade geschieht, ganz aktuell. Und in der Gegenwart, im Jetzt, zu leben, ist schon deshalb wichtig, weil es nur das Jetzt gibt: Nur *jetzt* haben wir die Chance, Entscheidungen zu treffen und selbstbestimmt zu handeln.

Bleibt die Frage: Wie mach' ich das denn – wirklich immer aufmerksam sein? Wie kann ich das im Alltag üben?

Beginnen wir mit einer einfachen Unterteilung. Wir unterscheiden zwei Richtungen von Aufmerksamkeit:

Erstens die nach außen gerichtete Aufmerksamkeit.

Zweitens die nach innen gerichtete Aufmerksamkeit.

Auf den ersten Blick scheint die nach außen gerichtete Aufmerksamkeit das Leichtere, das Gewohnte, das Normale zu sein. Jeder von uns beobachtet seine nahe und ferne Umgebung, um zu registrieren, was gerade geschieht – in der Familie, im Unternehmen oder in der weiteren Umgebung, in der Gemeinde, im Land, in der Welt. Der überwiegende Teil unserer Aufmerksamkeit scheint diesen äußeren Themen gewidmet zu sein.

Und doch trägt der Schein. Echte, vollständige Aufmerksamkeit geschieht in Wirklichkeit und entgegen unserer vorgefertigten Meinung vergleichsweise selten. Abschweifen aus der Gegenwart ist ein allzu häufiges Phänomen. Da ist zum Beispiel die Führungskraft, die den Mitarbeiter anhört, aber in Gedanken schon im nächsten Meeting ist. Da ist der Familienvater, der sich die Schulsorgen seiner Tochter anhört, aber in Gedanken bei den „wirklich wichtigen“ Dingen, bei seinen Herausforderungen im Büro ist. Selbst Diskussionen um Wirtschaft oder Politik lassen uns weniger bei dem sein, was die aktuelle Situation tatsächlich bedeutet oder in uns auslöst, als vielmehr bei den Befürchtungen, die wir aus dem Geschehen für die Zukunft ableiten. Jeder Leser mag die Beispiele für sich fortsetzen.

Die erste Übung für den Alltag ist deshalb: Nehmen Sie sich vor, in allen möglichen Lebenslagen so oft wie möglich darauf zu achten und sich zu fragen, ob Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit wirklich in der Situation sind, die gerade geschieht, oder ob Ihre Aufmerksamkeit abgeschweift ist.

Wenn Sie feststellen, dass Sie abgeschweift sind, ist das nicht verwerflich: Es kann passieren, und zum Glück ist jeder Moment neu, und Sie haben in jedem Moment die Chance, mit Ihrer Aufmerksamkeit in die Gegenwart zurückzukommen.

Es ist wirklich hilfreich, sich diese Zusammenhänge immer wieder ins Gedächtnis zu rufen. Es ist nicht schlimm, wenn Sie abschweifen; das passiert – Sie sind deshalb kein Versager. Aber wann immer Sie ein Abschweifen beobachten, ist es erstrebenswert, ganz bewusst die Aufmerksamkeit zurückzuholen in die Gegenwart – zu dem, was hier und jetzt geschieht. Denn, um es noch einmal zu betonen: Wenn wir abschweifen, verpassen wir das Leben.

Nur im Jetzt, nur wenn wir absolut präsent sind, können wir handeln. Nur im Jetzt haben wir auch Zugang zu der Energie, die unseren inneren Wesenskern definiert. Zu der Energie, die alles durchdringt, jeden Einzelnen von uns, also auch Sie, und aus der alles entsteht. Hier, in dieser Energie, liegt die Kraft, hier liegt das wahre Potenzial, das Ihr Leben so steuert, wie es für Sie richtig ist, ohne dass Sie pausenlos um vorgestellte Ergebnisse kämpfen müssen. Halten Sie den Zugang zu dieser Energie offen, und Sie werden ein Leben in Fülle und Freude haben. Das einfach deshalb, weil Fülle und Freude eine Funktion dieser kosmischen Energie sind. Der Zugang ist immer da, in jedem Moment – aber eben auch zu keinem anderen Zeitpunkt, als in dem jeweiligen Moment.

Wenn wir abwesend sind, weil wir uns in der Vergangenheit oder der Zukunft befinden, haben wir den Zugang verpasst. Das ist nicht wirklich schlimm, weil er ja jeden Moment vorhanden ist. Wenn wir aber darauf „bestehen“, ihn immer wieder zu verpassen, versäumen wir unsere Entwicklungschancen.

Also: **Seien Sie aufmerksam**; dann erkennen Sie, wo Sie sich gerade befinden, in der Gegenwart oder jenseits von ihr.

Aber nicht nur das: Sie erkennen auch, was Sie in der jeweiligen Situation daran hindert, in der Gegenwart, im Jetzt zu sein.

Und das führt uns direkt zur zweiten Kategorie der Aufmerksamkeit: zu der Aufmerksamkeit, die nach innen gerichtet ist. Um die Hindernisse zu erkennen, die Sie vom wahren Leben – vom Jetzt – ablenken, richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das, was in Ihrem Innern geschieht – auf Ihre Gedanken und Ihre Gefühle.

## **Gedanken – Bausteine der persönlichen Welt**

Beginnen wir mit den Gedanken. Wieder einmal helfen uns drei Schritte weiter, die wir schon aus dem Kapitel Original und Fälschung kennen:

Erstens, erkennen, was ist; zweitens, überprüfen der Bereitschaft zur Veränderung und drittens, lernen und handeln. In dem jetzigen Kontext besteht der erste Schritt folglich darin, die Gedanken zu