

Joachim Nickelsen

Mit Mut, Freude und Gelassenheit führen

Selbst- und Unternehmensführung
mit der Weisheit des Zen



Springer Gabler

Mit Mut, Freude und Gelassenheit führen

Joachim Nickelsen

Mit Mut, Freude und Gelassenheit führen

Selbst- und Unternehmensführung mit der
Weisheit des Zen

Joachim Nickelsen
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-62073-1 ISBN 978-3-662-62074-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62074-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort von Hermann Scherer

Liebe Leserinnen und Leser,

wir alle lieben das gute Leben: Wir wollen mehr Gewinne erzielen, noch erfolgreicher sein, noch mehr Projekte mit Kunden haben, und für alles auch noch Anerkennung von außen und von uns selbst erhalten. Die Familie soll die schönsten Urlaube bekommen und die Kinder die beste Ausbildung. Die eigene Zukunft soll sorgenfrei sein. Und dabei wollen wir selbstverständlich gleichzeitig ausgeglichen und glücklich sein.

Gesunder Ehrgeiz ist wichtig, Erfolg soll Spaß machen und Menschen und Unternehmen erfolgreich werden lassen, auch darum geht es im Leben. Aber wir fahren auf der Autobahn des Lebens schon lange nicht mehr links, sondern setzen zum Überflug an – und der Absturz ist vorprogrammiert.

Sie als Unternehmer oder Führungskraft haben sich die wichtigsten Fragen sicher schon längst gestellt. Sie fühlen und wissen, dass wir in einer immer komplexeren Zeit und unberechenbareren Welt schneller und perfekter agieren müssen. Sie spüren, dass Sie als Verantwortungsträger in der Gesellschaft nicht sinnvoll agieren und entscheiden können, wenn Sie mit Ihrer Sicht auf die Welt nicht 100 % top-aktuell sind und nicht klar, mit authentischer Haltung Mitarbeiter und Kunden begeistern können.

Doch wie wollen Sie all das leisten, wenn Sie Fragen und Zweifel haben?

Sie wissen, dass Ihre Mitstreiter auf dem Markt immer schneller im Rückspiegel näherkommen oder sogar jeden Moment unvermittelt aus der Seitenstraße geschossen kommen können, um vor Ihnen einzuscheren. Sie spüren, dass sowohl Mitarbeiter als auch Kunden einem enormen Wertewandel unterliegen, bei dem mit Nachdruck nach Sinn und dem großen Warum gefragt wird. Ihnen ist klar, dass der äußere Druck durch sich radikal veränderte Märkte und die drängenden Anforderungen der Digitalisierung Ihr Unternehmen an den Rand der Leistungsfähigkeit bringen werden – oder schon gebracht haben. Sie fragen sich manchmal, wo der Ausweg ist und ob Sie als Unternehmer etwas Grundlegendes in sich selbst oder an Ihrem Führungsstil ändern müssen, um weiterhin standhalten zu können?

Wie viele Menschen ist auch Joachim Nickelsen diesen Weg selbst gegangen – als Manager, als Unternehmer und als Mensch. Seine inneren Antreiber und das überbordende Leben, auch mit einem schweren privaten Rückschlag, die Anforderungen als

Unternehmensberater mit einer regelmäßigen 70-Stunden-Woche, brachten ihn an den Rand des Zusammenbruchs. Als er ahnte, dass es so nicht weitergehen konnte, nahm sein Leben eine überraschende Wendung, als er zum ersten Mal in seinem Leben einem Zen-Meister gegenüber saß. Was er dann erlebte, wie er sein Leben und seine Arbeit radikal veränderte, wie er seine eigenen Erlebnisse mit wissenschaftlich fundierten Methoden und modernster Erkenntnisse aus der Persönlichkeitsentwicklung in den Alltag zahlreicher Unternehmer und Führungskräfte einbrachte und diesen half, zu echter Zufriedenheit und damit zu noch größerem wirtschaftlichen Erfolg zu kommen, das lesen Sie in diesem Buch. Joachim Nickelsen schafft es als einer der wenigen Experten, seine persönlichen Erfahrungen in nachvollziehbare und ganz konkrete Ableitungen für den unternehmerischen Alltag umzusetzen – und Sie Ihnen zur Verfügung zu stellen.

Mit einem stets pragmatischen und an der menschlichen und unternehmerischen Praxis orientierten Blick beschreibt er, was er unter Begriffen wie Leadership, Achtsamkeit, Selbststeuerung, Motivation oder Identifikation versteht und was das mit der spürbaren Verbesserung der Kultur im eigenen Führungskreis, im Unternehmen und mit dem wirtschaftlichen Erfolg zu tun hat. Als einziger Autor im deutschsprachigen Raum schlägt er auf konsequente Weise die Brücke zwischen den Wirkungsweisen von Meditation als Methode zur Persönlichkeitsentwicklung auf den einen Seite und den Anforderungen an modernes Management in der heutigen Zeit auf der anderen Seite. Seine Erkenntnisse und Erfahrungen erläutert er psychologisch, neuronal und ganz „anfassbar“ für den Unternehmer-Alltag. Er hört dabei aber nicht bei den Auswirkungen von Zen und Bewusstseinsentwicklung für den einzelnen Unternehmer auf, sondern stellt eine klare und nachvollziehbare Verbindung zur Team- und Organisationsentwicklung im mittelständischen bzw. im Familienunternehmen her.

Dabei schreibt er in einem Stil, der nicht wissenschaftlich abgehoben ist, sondern Spaß macht, leicht zu lesen ist und sicher auch bei Ihnen Lust und Motivation auslösen wird, den eigenen Weg zu reflektieren und zu verändern. Nach dem Lesen des Buches ist für Sie nachvollziehbar, dass und inwiefern die Fähigkeit zu nachhaltiger Selbstführung für starke und erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer bzw. Top-Führungskräfte eine Schlüsselqualifikation ist.

Das Buch basiert auf einer spannenden Reise eines Mannes, der erfahren hat, dass Erfolg, Geld und Beifall von außen nicht alles sind, der fast alles verlor, um zu erfahren, dass es noch viel mehr zu finden gibt: Sinn, Stabilität und innere Freiheit als privater Mensch und gleichzeitig als Unternehmer.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie in diesem Buch die Inspiration und Ermutigung finden, die Sie benötigen, um ein glücklicher Mensch und damit eine erfolgreiche Unternehmerin oder ein erfolgreicher Unternehmer zu sein.

Herzlich, Ihr
Hermann Scherer

Danksagungen

Diesen Menschen möchte ich danken, weil Sie mich in meinem Leben vor und während des Schreibens dieses Buches besonders inspiriert haben:

Mein Zen-Meister

Hinnerk Syobu Polenski, Zen-Kloster Buchenberg/Allgäu
durch seine mitreißende Kraft, die große Weite seines Geistes
und seine Geduld mit mir

Mein Coach-Ausbilder und Mentor

Axel Janßen aus Hamburg
durch seine intellektuelle Brillanz, sein freiheitliches Menschenbild
und seine systematische Klarheit

Mein verstorbener Vater

Volkert Nickelsen
durch seine tiefe Menschlichkeit, seinen klugen Humor und sein unverhandelbares
Einstehen für Gerechtigkeit und soziales Engagement

Meine geliebte Ehefrau

Sabine Sattler
durch ihre tiefe Liebe, ihr großes Herz, ihre unerschütterliche Gelassenheit
und ihre lachende Freude am Leben

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Der Weg in die Furchtlosigkeit	1
1.2	Zusammenfassung der 5-Phasen-Systematik: Vom entwickelten ICH zu einem entwickelten Unternehmen	6
2	Phase 1: Selbstwahrnehmung – Wer oder was ist dieses „ICH“ eigentlich?	11
2.1	Auf dem Weg: Vom Ich zur Organisation	12
2.2	Selbst – Bewusst – Sein	17
2.3	Schritt für Schritt zum entwickelten Ich	18
2.4	Kopf in den Sand oder direkt die Atmung einstellen?	23
2.4.1	Archaische Instinkte	23
2.4.2	Trauma? Ich doch nicht!	25
2.5	Der Weg zum ICH: Zen und Meditation in Kraft und Stille	31
2.6	Zwei zentrale Einsichten des Zen	35
2.6.1	Alles ist Eins und untrennbar verbunden	35
2.6.2	Es gibt keine objektive Wahrheit, alles ist leer	36
2.7	Achtsamkeit im Alltag als Unternehmer und Führungskraft	37
2.7.1	Was ist Achtsamkeit?	37
2.7.2	Wirkung von Achtsamkeit im Alltag	38
2.7.3	Zen, ganz praktisch: Der Atem	40
	Literatur	44
3	Phase 2: Selbstführung – Der Raum zwischen Reiz und Reaktion	45
3.1	Führung in Zeiten der Veränderung fängt bei Selbstführung an	46
3.2	Emotionen und Gefühle unterscheiden können	47
3.3	Was ist Stress?	49
3.4	Hier bin ich nun: Was treibt mich an, was macht mich aus?	53
3.4.1	Motive	53
3.4.2	Werte	55

3.5	Glaubenssätze: Zuckerbrot und Peitsche!	59
3.5.1	Innere Antreiber	59
3.5.2	Glauben ist nicht Wissen!	61
3.5.3	Das Gefängnis erkennen und verlassen	63
3.6	Transaktionsanalyse: Sprich nicht mit mir, als wäre ich 6 Jahre alt!	66
3.7	Loslassen – woran halte ich mich dann aber fest?	71
	Literatur	76
4	Phase 3: Führung gegenüber anderen	77
4.1	Ich führe. Will ich das wirklich?	77
4.2	Gute Führung, schlechte Führung: Wissen umsetzen Erfahrungen machen	79
4.3	Neue Ansprüche, andere Führung	82
4.4	Bewusstsein als erfolgskritischer Faktor für die Führung	84
4.4.1	Entwicklung von Bewusstsein	84
4.4.2	Echter Kontakt: Das tiefe Geheimnis menschlicher Führung	85
4.4.2.1	Mitgefühl und Empathie öffnen	86
4.4.2.2	Resonanz auslösen	87
4.4.2.3	Resilienz aufbauen	88
4.4.3	Schlechte Führung, gute Führung – situative Führung	89
4.5	Kommunikation: Lassen Sie uns reden!	90
4.5.1	Die Falle: Muster des Egos	90
4.5.2	Die Chance: Gewaltfreie Kommunikation	93
4.5.3	Führung benötigt Zeit und Raum	95
4.6	Exkurs: Was sagt die Wissenschaft über die Wirkung von Meditation für Führungskräfte?	99
4.6.1	Körperliche Effekte	99
4.6.2	Wissenschaftlicher Nachweis der Effekte von Meditation	100
	Literatur	103
5	Phase 4: Team-Führung und Team-Entwicklung	105
5.1	Das Team als Einheit	105
5.1.1	Die innere Ausrichtung der Führungskraft als Voraussetzung	105
5.1.2	Anlässe für gezielte Teamentwicklung	107
5.1.3	Ein Team muss ein Team sein, um ein Team werden zu können	107
5.2	Die Geheimnisse guter Zusammenarbeit in einem Team	109
5.2.1	Identifikation/Sinn	112
5.2.2	Vertrauen/Ganzheit	114
5.2.3	Strukturen	117
5.3	Teamentwicklung	118
5.3.1	Teamentwicklung als kontinuierlicher Austausch	118
5.3.2	Selbstorganisierte Teams	120

5.4	Lasst das Krachen beginnen! Konfliktmanagement in Teams	126
5.4.1	Konflikt-Ebenen	126
5.4.2	Die Kommunikation als Quelle für (Nicht-)Konflikte	128
5.4.3	Menschliche Konflikt-Typen	130
5.4.4	Konfliktarten	132
5.4.5	Was ist gut an einem Konflikt?	134
5.4.6	Ein Konflikt bedeutet Veränderung	136
5.4.7	Konflikt und Meditation	137
5.5	Vom starken Ich zum starken Wir – mit Bewusstsein	138
	Literatur	141
6	Phase 5: Organisations- und Kulturentwicklung	143
6.1	Was ist das „richtige“ System, was ist „Kultur“?	143
6.2	Der neue Kultur-Geist	149
6.2.1	Der neue Geist kann einsam werden	149
6.2.2	Ich–Entwicklung der Menschen in der Organisation: Quelle und Begrenzung für Veränderung	152
6.2.2.1	Die Stufen der Ich-Entwicklung	152
6.2.2.2	Ich-Entwicklung in der Organisation: Chance und Begrenzung	155
6.3	Begeisternde Strategie-Entwicklung auf Basis von Sinn	160
6.3.1	Der eigene „Purpose“	160
6.3.2	Entwicklung des eigenen „Purpose“	162
6.4	Zen und Achtsamkeit: Hilfreiche Unterstützung für agiles Arbeiten	167
6.4.1	Was ist Agilität?	167
6.4.2	Unterstützung des Agilitäts-Mindsets	170
6.4.2.1	Menschen und ihre Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge	170
6.4.2.2	Funktionierende Software ist wichtiger als detaillierte Dokumentation	172
6.4.2.3	Die laufende Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als ursprünglich formulierte, theoretische Detailvereinbarungen	174
6.4.2.4	Flexibles Eingehen auf neue Erkenntnisse und Veränderungen ist wichtiger als das starre Festhalten an einem Plan	175
6.4.3	Gleichzeitig agil und hierarchisch?	176
6.5	Fazit: Die Kulturveränderung wirklich passieren lassen	183
	Literatur	190
	Weiterführende Literaturhinweise	193

Über den Autor



Joachim Nickelsen war 25 Jahre Start-Up-Gründer, Unternehmer, Führungskraft und Unternehmensberater. Seit 2012 arbeitet als er Organisations- und Teamentwickler, Management-Coach, Moderator, Vortragsredner und Autor. Er unterstützt Unternehmer*innen, Führungskräfte, Teams und Organisationen bei der Lösung komplexer Problemstellungen in Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Seine Themen sind Menschlichkeit, Mut, Gelassenheit, wirksame (Selbst-)Führung durch Bewusstsein, Überwindung von Angst und Stress, Identifikation und Motivation. Er ist mit einer Unternehmerin verheiratet, hat einen Sohn und lebt in Hamburg. Nickelsen hat BWL studiert, besitzt eine langjährige ZEN-Ausbildung und -Praxis in der japanischen Tradition (Daishin Zen/Kloster Buchenberg) und ist zertifizierter Systemischer Management- und Team-Coach (SMC).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Quelle, Systematik und Weg der Veränderung	19
Abb. 2.2	Komponenten der Selbstführung	21
Abb. 3.1	Übersicht über die Motive aus der „MotivationsPotenzialAnalyse MPA“	54
Abb. 3.2	Liste möglicher Werte zur Inspiration	57
Abb. 3.3	Ich-Zustände während der Kommunikation lt. TA	68
Abb. 3.4	Arten des Verlustes und ihre Werte.	73
Abb. 4.1	Komponenten für offenen, echten Kontakt in der Führung	86
Abb. 4.2	De-eskalierende Gesprächs-Struktur, eigene Grafik, sinngemäß angelehnt an die „Gewaltfreie Kommunikation (GFK)“	96
Abb. 5.1	Team-Definition	108
Abb. 5.2	Dreieck der guten Team- und Unternehmenskultur	111
Abb. 5.3	Eisberg-Modell des Sichtbaren und Unsichtbaren in der Unternehmenskultur	135
Abb. 6.1	Drei Zonen-Modell der persönlichen Entwicklung	156
Abb. 6.2	Der „Goldene Kreis“ nach Sinek	163
Abb. 6.3	Der Purpose-Prozess.	166

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Übersicht über die Organisationsprinzipien der Beziehungstraumata	28
Tab. 6.1	Ich-Entwicklungsstufen nach Jane (Tabelle von Joachim Nickelsen nach Inhalten von Loevinger 1970)	154

Einleitung

1

Meine eigene Geschichte zu diesem Buch – und eine kleine Nutzungs-Anleitung

1.1 Der Weg in die Furchtlosigkeit

„Es ist nicht die Frage, ob Du einen Hörsturz, Herzinfarkt oder Schlaganfall bekommst, sondern nur wann – es sei denn, Du änderst Dein Leben genau jetzt!“, war der Satz eines Zen-Meisters, der ein Kapitel in meinem Leben beendete und mich vor dem Zusammenbruch bewahrte. Im selben Augenblick begann ein neuer Weg für mich.

Auf Basis dieses Weges und der intensiven Erfahrungen unterwegs zeige ich auch anderen Unternehmern oder Führungskräften, wie sie die Meisterschaft in ihrer eigenen Führung erreichen: mutig, gelassen, menschlich, motivierend – und zwar mithilfe der Weisheit des Zen.

Sie kennen das vielleicht auch: Unsicherheit und Stress, insbesondere vor dem Hintergrund der enormen und oft als bedrohlich empfundenen Veränderungsgeschwindigkeit von Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft. Schon morgen wird die Welt aufgrund des extremen technologischen Wandels und der sich intensiv verändernden gesellschaftlichen Normen und Werte nicht mehr wie heute sein. Anlässlich dieser radikalen Veränderung spüren immer mehr Verantwortungsträger, dass eine grundlegende Veränderung ihres Unternehmens zwingend notwendig ist. Sie ahnen, dass die Veränderung bei ihnen als Schlüsselperson beginnen muss, wissen aber nicht wie. Sie sind sich ihres eigenen Weges, ihrer eigenen Vision oft nicht sicher. Viele haben Angst, ihre knappe Zeit in einen Veränderungsprozess zu investieren, von dem sie nicht wissen, welche Schritte zu gehen sind, ob ihre Mitarbeiter bei dem Weg überhaupt „mitziehen“ werden und ob sie im Zuge des Prozesses nicht sogar die Kontrolle über ihr eigenes Unternehmen verlieren. Sie wünschen sich daher Klarheit über die notwendigen Schritte und innere Sicherheit in jeder Entwicklungsstufe der persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung.

Hier setzt der Nutzen dieses Buches für Sie an: Es bietet Ihnen eine nachvollziehbare, systematische Unterstützung beim Betreten und Gehen eines, Ihres, neuen Weges. Sie können nachvollziehen, wie eine mögliche Lösung in Form einer nachhaltigen Führungs- und Arbeits-Kultur bei sich selbst und im eigenen Unternehmen aussieht. Sie können sie für sich selbst individuell ausgestalten und mithilfe dieser Inspiration Ihren persönlichen Weg entwickeln: von der Selbst-Entwicklung bis hin zur Unternehmensentwicklung.

Viele Unternehmer oder Führungskräfte haben von „Mindful Leadership“, Bewusstsein und Meditation als wirksame Mittel zur Unterstützung der angestrebten Transformation gehört, finden, dass das irgendwie interessant klingt, haben aber noch wenig eigene Vorstellung, was dies für sie selbst und das Unternehmen bedeuten könnte. Das Buch stellt eine Anregung und Begleitung für genau diese Unternehmer und Führungskräfte dar. Es räumt mit Mythen über Meditation auf und leitet praktikabel den Zusammenhang her, zwischen Persönlichkeitsentwicklung durch Zen bzw. Meditation auf der einen Seite – und Bewusstseinsentwicklung, Organisationsentwicklung und Zufriedenheit oder sogar Erfüllung in der Führung auf der anderen Seite. Der notwendige Veränderungsweg wird in fünf klaren, für Sie jederzeit nachvollziehbaren und motivierenden Phasen beschrieben und transparent gemacht.

Mein eigener Veränderungsweg beginnt Ende 2008 – schon bevor ich den eindringlichen Satz des Zen-Meisters zu hören bekomme. Ich bin zu dem Zeitpunkt als Manager und Führungskraft an meine Grenzen gestoßen. Der Versuch, mit immer mehr Perfektionismus immer mehr Kontrolle über die Komplexität meines Lebens auszuüben, hat mich in eine schwere persönliche Krise gebracht. Mit Zen komme ich nach und nach wieder in meine Führungs-Kraft und habe inzwischen gelernt, dass nur mit zugelassenen Emotionen, Selbst-Bewusstsein und Menschlichkeit exzellente Führung gelingt. Diese Erfahrungen möchte ich jetzt mit anderen Unternehmern und Führungskräften teilen.

Nach der ersten Begegnung mit dem Zen-Meister habe ich für mich nach und nach erfahren, worum es in meinem Leben als Führungskraft und Unternehmer geht – und worum es nicht geht. Mein ganzes Leben hat mich immer ein Faktor begleitet, der mir sehr lange nicht bewusst war: Angst. Angst davor, von meinen Eltern nicht gemocht zu werden, Angst davor, im Freundeskreis etwas „falsch“ zu machen“ und nicht dazu zu gehören, später Angst davor, mich bei Mitarbeitern nicht durchsetzen zu können oder Angst davor, vom Kunden ein „Nein“ zu bekommen. Stets hatte ich Angst vor Zurückweisung und Ablehnung durch andere. Dass diese Angst vor anderen Menschen seine Ursache in meiner eigenen Selbst-Abwertung hatte, habe ich erst viel später verstanden.

Meine Kompensations-Strategie besteht bis zu der Begegnung mit dem Zen-Meister im März 2009 immer aus zwei Komponenten: zum einen versuche ich, eine unangreifbare Fassade aufzubauen. Ich versuche, mich und meine Emotionen oder Gedanken hinter einem möglichst „glatten“ Auftreten zu verstecken. Ich bin äußerlich höflich, zurückhaltend, freundlich und mache es möglichst allen recht. Und gleichzeitig bin ich als Mensch kaum zu erkennen – manchmal fast unsichtbar. Das ist für andere Menschen langweilig oder sogar unangenehm. Und die Folge ist genau das, was ich versuche, zu vermeiden: nämlich wenig Kontakt – oder sogar Ablehnung. Also versuche ich umso

mehr, „nett“ und freundlich zu sein. Der Kreislauf beginnt von vorn, was auf Dauer enorm anstrengend ist.

Der zweite Teil meiner Strategie besteht aus beruflichem Perfektionismus. Ich habe – neben meinem tadellosen Auftreten – vor allem meine Arbeit perfektioniert. Immense Anstrengungen unternahme ich, um Anerkennung für meine Arbeit zu erhalten und vollständige Kontrolle über mein Arbeitsleben zu sicherzustellen. Neben perfekter Pünktlichkeit und Verbindlichkeit sind es makellose Konzepte, schulbuchmäßig ausgeführte Moderationen, hervorragende Beratungsergebnisse, Recherchen und PowerPoint-Folien, sowie natürlich vollständig abgearbeitete ToDo- und Checklisten, die meine Arbeit auszeichnen. Das aufrecht zu erhalten, kostet enorme Energie. Diese äußerliche Fehlerfreiheit und scheinbare Unangreifbarkeit sind für mich extrem kraftaufwendig und lassen mir fast keine Luft mehr zum Atmen. Die inneren Reserven werden über die Jahre praktisch vollständig aufgebraucht und als im Jahr 2008 in kurzer Folge zwei Beratungskunden mit meiner Arbeit unzufrieden sind, bricht für mich eine Welt zusammen. Ich fühle mich persönlich getroffen, kann die scheinbare Ablehnung nicht mehr kompensieren, breche äußerlich und innerlich zusammen. Ich fühle mich todmüde und tieftaunig.

Der folgende Aufenthalt im Zen-Kloster und die daraus resultierenden Einsichten, die über die nächsten Jahre nach und nach mein Leben bereichern, haben es tief greifend verändert. Ich durfte die Ursachen für die Angst sowie ihre Folgen für mich als Mensch und mein Verhalten als Führungskraft verstehen, habe Werkzeuge entdeckt, um mich zu verändern – und ich habe meinen neuen Lebensweg gefunden. Sowohl für mein privates als auch mein berufliches Leben als Unternehmer und Unternehmer-Coach. Ich habe insbesondere verstanden, dass Gefühle wie Unsicherheit oder „Stress“ zu einem übertragenden Teil in innerer Angst begründet sind. Und dass diese Angst ihrerseits tiefere Gründe und Ursachen hat.

Mein Zen-Meister hat mir nach etwa fünf Jahren der gemeinsamen Arbeit und meiner persönlichen Entwicklung als Mensch den Zen-Namen „Abhaya“ überreicht. Das heißt frei übersetzt so etwas wie „Der Furchtlose“. Der Name bedeutet keineswegs, dass jede Angst im Leben von nun an verschwunden oder bedeutungslos wäre. Er heißt stattdessen vor allem, dass mein Bewusstsein für meine Persönlichkeit und für emotionale Zusammenhänge bei mir selbst – und dadurch auch bei anderen Menschen – intensiv gereift ist. Gleichzeitig ist immer noch ein weiter Weg zu gehen. Aber Angst und Emotionen haben ihre Bedrohlichkeit und vor allem einen großen Teil ihrer unbewussten Wirkung verloren. Meine Arbeit, mein komplettes Leben, gestalte ich nun bewusst, ich fühle tiefe Zufriedenheit als Privatmensch, als Unternehmer, als Coach für Unternehmer und Führungskräfte. In meiner Arbeit mit Menschen spüre ich intensiv, dass diese Erkenntnis zutrifft:

► **Wichtig**

Wir können das am besten lehren, wo wir selbst

am meisten leiden und lernen mussten – und Veränderung erfahren haben.

Die Erfahrungen dieses Weges möchte ich daher nun mit Ihnen teilen. Ganz konkret, ganz praktisch, systematisch, für jeden nachvollziehbar. Auf dieser Grundlage fließen auch meine eigenen Einsichten und Erfahrungen in dieses Buch ein.

Zen bietet uralte und gleichzeitig top-aktuelle Einsichten, mit denen Sie Lösungen für die heutige Komplexität finden können. Statt Angst und Unsicherheit gewinnen auch Sie als Unternehmer und Führungskraft innere Sicherheit und Klarheit. Statt Ihre Emotionen zu unterdrücken, öffnen Sie für sich Mut und Bewusstheit. Statt unerschwelliger Konflikte und Silodenken im Team entwickeln Sie lebendigen Teamgeist, Kooperation, Motivation, echte Agilität, Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten und letztlich gemeinsamen Erfolg. Darüber hinaus gewinnen Sie Freiheit und Zufriedenheit im gesamten persönlichen Leben, auch außerhalb des eigenen Unternehmens.

Und wenn es Sie interessiert, wie der Weg auch für Sie aussehen könnte, lesen Sie in Ruhe dieses Buch und lassen sich inspirieren, wie Sie das im Laufe von fünf nachvollziehbaren Phasen für sich persönlich erreichen können.

Unternehmerische bzw. Führungs-Problemstellungen können, das habe ich lernen dürfen, immer und ausschließlich von innen nach außen gelöst werden, wenn die Lösung nachhaltig sein soll. Was mit „von innen nach außen“ gemeint ist, wird dieses Buch ausführlich erläutern. Auf Basis der gemachten intensiven Erfahrungen aus meiner Arbeit verbinde ich verschiedene praktische Erfahrungen, Methoden und Modelle, mit denen Sie als Leser eine eigene Lösungsstrategie entwickeln können. Erst für sich selbst, dann für Ihr Führungs-Team, dann für das gesamte Unternehmen.

Mit diesem Buch lade ich Sie ein, mich – und mir bekannte andere Zen-praktizierende Führungskräfte – auf dem Erfahrungsweg ein Stück zu begleiten. Ich schreibe zum Beispiel darüber, welche Glaubenssätze mich prägten und welche Hindernisse ich zu bewältigen hatte. So werden Sie meine Skepsis am Anfang ebenso nachvollziehen können, wie meinen persönlichen Durchbruch. Sie werden erkennen, dass jedes auftauchende Problem auf Ihrem persönlichen Weg dazugehört, „normal“ ist und die Lösung bereits irgendwo lauert. Und so ungewöhnlich sich das jetzt vielleicht noch lesen mag, so sehr bin ich davon überzeugt, dass Sie mir irgendwann nicht nur zustimmen werden, sondern auch nachvollziehen können, weshalb Sie bereits auf dem richtigen Weg sind.

Das Buch, das Sie in den Händen halten, versucht daher eine Gratwanderung. Einerseits möchte es Sie inspirieren, mit sich, mit Ihrem tiefsten Mensch-Sein in Berührung zu kommen und Ihre Selbstwahrnehmung und Ihre Fähigkeit zur Selbst-Führung zu stärken. Andererseits möchte es Ihnen darauf aufbauend aufzeigen, welche Schlussfolgerungen und welche weiteren Einsichten und Fähigkeiten Sie darüber hinaus als Unternehmer oder Führungskraft daraus gewinnen können.

► Wichtig

Wir können nur wahrnehmen, was unsere Aufmerksamkeit hat.

Nur das, was wir wahrnehmen, können wir verändern.

Über diesen Zusammenhang aus Selbstwahrnehmung, Selbst-Steuerung und der weiterführenden Fähigkeit zur Veränderung Ihres Lebens und Ihres Verhaltens und Wirkens, gibt es inzwischen unendlich viel Literatur und Seminare. Dieses Buch unterscheidet sich dadurch, dass es als Essenz eines langen, sehr persönlichen Weges entstanden ist. Auf dem Weg lagen viel Reflexion und Einsicht, auch Umwege und schmerzvolle Erfahrungen, aber auch reichlich Inspiration durch beeindruckende Menschen und wissenschaftliche Literatur. Aus jedem einzelnen Kapitel dieses Buches hätten aufgrund des Reichtums all dieser Quellen theoretisch locker drei weitere Bücher entstehen können. Allerdings besteht der Nutzen dieses Buches eben genau darin, diese unendliche Fülle, in der man sich leicht verlieren kann, versuchsweise in einem übersichtlichen, klaren, greifbaren Weg zusammenzufassen, der für Sie nachvollziehbar ist. In den einzelnen Kapiteln gehe ich daher nicht in eine „wissenschaftliche“ Tiefe. Viele wichtige Themen in diesem Buch werden auf eine möglichst leicht verdauliche Weise ausgeführt, in der Hoffnung, Sie als Leser zu inspirieren. Anschließend fühlen Sie sich vielleicht motiviert, in einen weiteren „Deep Dive“ zu gehen, sich auf Ihren eigenen Erfahrungs-, Lern- und Entwicklungs-Weg zu begeben.

Das Anliegen dieses Buches ist es, Sie zu inspirieren, diese Motivation durch entsprechend systematisches Gehen von bestimmten Schritten herzustellen. So können Sie Ihre ganz persönlichen, neuen Erfahrungen mit beispielsweise „Bewusstsein“, oder „Mut, Gelassenheit und Freude“ machen. Ein gut entwickeltes Bewusstsein kann für Sie in Ihrem Handeln, Entscheiden und Führen (von sich selbst und anderen Menschen) wie ein innerer Kompass wirken. Das Buch möchte Ihnen zeigen, was es mit uns und unserem Unternehmen machen kann, wenn wir in Gelassenheit und Furchtlosigkeit auf uns selbst, auf unser Handeln als Führungskraft, auf die Führung von Teams und auf die kraftvolle und zugleich achtsame Entwicklung einer Organisation blicken.

Sie werden Impulse und Reflexionshilfen erhalten, die Sie vielleicht interessant und anregend finden. Aber für eine tatsächliche Veränderung Ihrer Persönlichkeit und Ihres Führungsverhaltens ist es unerlässlich, dass Sie nach und nach in der Tiefe verstehen, wie die Zusammenhänge sind. Das Anliegen des Buches ist es, Ihren Erkenntnisprozess immer wieder einen kleinen Schritt weiter zu unterstützen. Egal, wo Sie persönlich gerade stehen.

Lassen Sie mich auch noch Folgendes betonen: Der in diesem Buch beschriebene Weg aus der Krise, hin zu Einsichten und zur Umsetzung exzellenter Führung mithilfe der Lehre und der Praxis des Zen, ist EIN möglicher Weg. Und zwar der, den ich persönlich als äußerst hilfreich, lehrreich und tief greifend verändernd erfahren habe. Dieses Buch erhebt jedoch keineswegs den Anspruch, dass er DER einzige Weg sei. Ich bin fest davon überzeugt, dass es auch andere, ähnlich kraftvolle Wege gibt – Sie haben immer die Wahl.

1.2 Zusammenfassung der 5-Phasen-Systematik: Vom entwickelten ICH zu einem entwickelten Unternehmen

Das Buch spannt den Bogen von der Selbstentwicklung bis zur Unternehmensentwicklung und gibt in allen Phasen – über die Führung anderer Menschen, der Entwicklung von Teams, bis hin zu einer inspirierten, lebendigen Organisation – intensive Einblicke in die möglichen Lösungsansätze. Für alle Phasen wird beschrieben, inwiefern ein durch Meditation entwickeltes Bewusstsein bei der maßgeblichen Führungskraft, bei einigen Schlüsselpersonen oder ganzen Teams zu einer Veränderung der Kultur, des Geistes, der Haltung, der individuell empfundenen Zufriedenheit und Erfüllung – und dadurch zu einer Verbesserung des gemeinsamen Erfolges führen können.

Methodische Hinweise oder angesprochene Aspekte, wie z. B. Agilität oder Selbstorganisation von Teams aus der sog. „New Work“, Meditation, Achtsamkeit oder Bewusstsein sind dabei kein Selbstzweck, sondern immer nur hilfreiche Impulse, sodass Sie als Leser aufgefordert werden, eigene Schlussfolgerung zu ziehen. Bei Führungskräften, die in ihrem Unternehmen etwas verändern möchten, geht es letztlich um unternehmerischen Erfolg am Markt durch begeisterte Kunden – bei gleichzeitiger Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Beteiligten, also der Führung und der Mitarbeitenden.

Der mögliche Weg dahin, die fünf im Buch-Titel genannten Phasen, folgen zwar prinzipiell aufeinander, hängen aber immer untrennbar zusammen, beeinflussen sich gegenseitig und finden auch immer wieder gleichzeitig statt. Sie sind also nicht als statische Reihenfolge zu verstehen, in dem Sinne, dass man zuerst Phase 1 abgeschlossen haben muss, bevor Phase 2 beginnt und abgeschlossen wird, bevor Phase 3 starten kann, usw. Vielmehr ist es so zu verstehen, dass die Erfahrungen der Phase 1 in die Phase 2 übernommen, sozusagen in sie „hineingefüllt“ werden. Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus Phase 1 und 2 werden dann gemeinsam in die Phase 3 überführt – und dort weiter entwickelt, usw.

Trotzdem ist dieser didaktische Aufbau sehr wohl so gemeint, dass Sie zunächst die Erfahrungen aus der Phase 1 benötigen, bevor Sie sich in voller Qualität in Phase 2 selbst erfahren und sich wirklich weiter entwickeln können. Gleichzeitig „läuft“ die Phase 1 (bzw. die eignen Erfahrungen daraus) „weiter“. Das gleiche gilt auch für die anderen Phasen: Wenn Sie sich wirklich mit der Phase 5 beschäftigen möchten, ist es – im Sinne der Idee dieses Buches – außerordentlich sinnvoll, tiefe und nachhaltige Erfahrungen in den Phasen 1 bis 4 gemacht zu haben. Insofern bauen die Phasen, bzw. die in diesen Phasen gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse zwar aufeinander auf, aber keine Phase ist jemals abgeschlossen. Wenn Sie Phase 5 erreicht haben, „laufen“ alle fünf Phasen gewissermaßen „parallel“. Auch wird es immer wieder einen oszillierenden Wechsel zwischen den Phasen geben. So werden Sie beispielsweise beobachten, dass Sie vielleicht bereits in der Phase 4 arbeiten, aber spüren, dass Sie gerade zusätzliche, wertvolle Erfahrungen aus der Phase 1 machen dürfen.

Die Lebendigkeit des Lebens und der beteiligten Menschen mit ihren Emotionen wie Angst, Freude, Unsicherheit, Neugier, Zweifel, Widerstand, Ehrgeiz, die alle Teil des Lebens sind, führt dazu, dass Sie manchmal die Übersicht verlieren können und sich fragen, in welcher Phase bzw. auf welcher „Ebene“ Sie sich gerade bewegen und was das für Ihr Handeln und Entscheiden bedeutet. Lernen und Entwicklung findet immer gleichzeitig auf allen Ebenen statt. Machen Sie sich dabei bitte keinen Druck, sondern kehren immer wieder bewusst und mutig ins Wahrnehmen und ins angemessene Handeln zurück.

Zur Erläuterung der einzelnen Phasen und ihren Zusammenhang zäume ich jetzt das Pferd von hinten auf. Der Zusammenhang aller Phasen wird hier in dieser zusammenfassenden Übersicht vom Ende her gedacht und erklärt. Wenn Sie die Bedeutung jeder Phase prinzipiell verstanden haben, wird Ihnen auch klar, was als Voraussetzung für die jeweilige Phase erforderlich ist, nämlich die Inhalte und Erfahrungen der jeweils vorhergehenden:

Übersicht

Phase 5 – Das Ziel: eine inspirierte, erfolgreiche Organisation

Um Erfüllung und Erfolg mit dem gesamten Unternehmen zu haben, ist gleichgerichtetes, gemeinsames, motiviertes Handeln aller beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte in der gesamten Organisation notwendig. Hierfür sind Vertrauen, geeignete Strukturen und eine gemeinsame Vorstellung der Unternehmens-Mission äußerst hilfreich. Das motivierte, gemeinsame Handeln und generell die Kultur werden maßgeblich von Sinn und „Purpose“ der Organisation getragen. Dieser kollektive, übergreifende Sinn ist zu entwickeln und emotional zu verankern, genauso wie gemeinsam gestaltete Strukturen und die entsprechende Zusammenarbeits- und Kommunikationskultur an den Schnittstellen.

Phase 4 – Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisation: Lebendige, selbstorganisierte Teams

Damit eine gemeinsame, inspirierte Unternehmenskultur entstehen kann, ist insbesondere das Führungs-Team als echtes Vorbild gefragt. Erfolgskritisch ist, dass es motiviert und im Flow arbeitet, um diesen Spirit auch auf andere Teams übertragen zu können. Um das eigene Führungsteam und auch andere Teams im Unternehmen wirkungsvoll führen zu können, ist insbesondere Identifikation, mit dem gemeinsamen Projekt, mit der Unternehmens-Mission, mit dem eigenen Team, erforderlich. Weiterhin sind Vertrauen in sich selbst und die anderen, die „Erlaubnis“ authentisch und lebendig sein zu dürfen, sowie tragfähige Strukturen wesentlich. All das gilt es gemeinsam zu entwickeln, zu entdecken, zu manifestieren, sodass Teams begeistert und selbstorganisiert arbeiten können.

Phase 3 – Voraussetzung für die Entwicklung erfolgreicher Teams: wirksame, motivierende Führung anderer Menschen

Damit Sie innerhalb der Teams – und zunächst vor allem innerhalb des Führungsteams – über die Identifikation das „Gemeinsame“ herausfinden können, braucht es die Fähigkeit zu wirksamer, empathischer Führung anderer Menschen: fragen, zuhören, ermächtigen und Empathie bzw. Mitgefühl sind Eigenschaften, die von der nachwachsenden Mitarbeiter-Generation mit ihren spürbar veränderten Werten immer mehr gefragt sind. „Ansagen“ und Top-Down-Vorgaben sind es jedoch immer weniger. Für eine wirkungsvolle Führung sind transparente und authentische Kommunikation notwendig, ebenso wie Mut, innere Stabilität und Gelassenheit.

Phase 2 – Voraussetzung für wirksame Führung anderer Menschen: stabile Fähigkeit zur bewussten, angemessenen Selbst-Führung

Um für gute Führung die notwendigen persönlichen Voraussetzungen und persönliche Reife entwickeln zu können, braucht es eine furchtlose Selbstführung und innere Freiheit der Führungskraft. Für gute Selbstführung benötigt die Führungskraft Selbsterkenntnis und Verstehen des Selbst, des „Ich“. Sie braucht Wissen und Einsicht in ihre Emotionen, in ihr Verhalten, in ihre Reaktionen. Wissen um neurobiologische Zusammenhänge des Fühlens, Denkens und eigenen Handelns sind dabei äußerst hilfreich. Durch diese innere Entwicklung entsteht Bewusstsein für sich selbst und die eigene Selbstwirksamkeit, es entsteht Selbst-Bewusstsein im eigentlichen Wortsinn.

Phase 1 – Der Anfang von allem, die Quelle: mutige und achtsame Selbst-Wahrnehmung

Die Voraussetzung für eine angemessene Selbstführung ist eine ausgeprägte und ehrliche Selbstwahrnehmung. Das erfordert Mut und Offenheit. Doch ohne Kontakt zu seinem Inneren, zu seinen Emotionen und körperlichen Reaktionen, zu den alten emotionalen Triggern und zum eigenen Körper, ohne Wahrnehmung der eigenen Gefühle sowie Mitgefühl mit sich selbst, wird es schwierig mit einer stabilen Selbststeuerung und dem Umgang mit anderen Menschen. Nur was Sie wahrnehmen können, können Sie verändern.

Wahrnehmung, Achtsamkeit und ein entwickeltes Bewusstsein sind die Mittel, um die o. g. Wirkungs-Zusammenhänge auszulösen. Als hervorragend geeignetes Mittel für die eigene Wahrnehmung hat sich seit ca. 2500 Jahren äußere und innere Stille herausgestellt. Sie erzeugt Nicht-Ablenkung durch das Außen, voller Fokussierung auf sich selbst und die Reise nach innen, in die Tiefe und in die Wirklichkeit des Seins. Und wo bzw. wie ginge das besser als in der Meditation? Meditation und das dadurch entwickelte Bewusstsein sind die Grundlage und der