



Hinnerk Polenski

Die Linie im Chaos – Zen, Ethik, Leadership

Ein Leitfaden für Verantwortungsträger





Hinnerk Polenski
Die Linie im Chaos · Zen, Ethik, Leadership
Ein Leitfaden für Verantwortungsträger

© J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, Bielefeld 2010
info@j-kamphausen.de

Projektmanagement & *Lektorat*: Dr. Nadja Rosmann
Covergestaltung & *Satz*: Kerstin Fiebig . ad department . Bielefeld
Illustrationen: Ingo Römling, www.monozelle.de (Seite 238, 265, 269, 270)
Reiko Mukei „Respekt und Harmonie“ (Kalligraphie Kapiteleinstieg)
Hinnerk Syobu Polenski (Seite 44, 109, 203)
Unbekannter Künstler, wahrscheinlich Reiko Mukei (Seite 115)
Unbekannter Künstler (Seite 118)
Sekida/Polenski (Seite 233)
Oi Saidan Roshi „Jeder Tag ein guter Tag“ (Seite 315)
Cover-Foto: Eva Häberle . Hamburg
Druck & *Verarbeitung*: fgb, freiburger graphische betriebe

www.weltinnenraum.de

1. Auflage 2010

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

ISBN 978-3-89901-353-5

Dieses Buch wurde auf 100% Altpapier gedruckt und ist alterungsbeständig.
Weitere Informationen hierzu finden Sie unter www.weltinnenraum.de

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Funk, Fernsehen und
sonstige Kommunikationsmittel, fotomechanische oder vertonte
Wiedergabe sowie des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.



inspire!

Hinnerk Polenski

Die Linie im Chaos – Zen, Ethik, Leadership

Ein Leitfaden für Verantwortungsträger

THESEUS





和 禅 Zen für Führungskräfte Tradition und Praxis in Asien und Europa

Einleitung: Zen für Führungskräfte	11
Elitetraining und offener Weg: Die Geschichte des Zen.....	16
Zen in Indien	16
Zen in China	20
Zen in Japan	24
Drei Beispiele für Zen-Training in japanischen Firmen nach 1945.....	31
Warum Führungskräfte Zen trainieren	38
Bonpu Zen – die Verbesserung unserer Fähigkeiten im Alltag	39
Gedo Zen – der Weg zum Wahren Menschen	50
Daijo Zen – der spirituelle Weg zur Freiheit und Herzweisheit.....	57
Zen-Training in Asien – und inwieweit es sich nach Europa übertragen lässt	63
Ein Tag in einem japanischen Zen-Kloster	63
Grenzen für uns Europäer	70
Das europäische Zen von kulturell bedingten Hindernissen befreien	73

和 禅 Daishin Zen, Leadership und innere Ethik Der Weg zum ethischen Handeln im Business

Die Bedeutung des Zen-Samurai-Wegs für Führungskräfte in Europa	79
Herzgeist und innere Ethik.....	83
Vom Wissen zum Weg des ethischen Handelns.....	88
Die acht Sinnesebenen des Buddhismus	94
Die Stufen der Entwicklung von Intelligenz und Bewusstsein	96
Das Metta-Feld	105





Karma und innere Ethik.....	111
Die Summe von Ursachen und Wirkungen: Karma	112
Die Bedeutung von Geistesprägungen.....	116
Einführung in das Modell der Wiedergeburt.....	122
Leerheit und Freiheit im Zen.....	126
Intention als Karma-Kraft	128
Emotion als Karma-Kraft.....	129
Intensität als Karma-Kraft	131
Bewusstsein als Karma-Kraft.....	132
Ausrichtung auf das Heilsame und Entwicklung einer inneren Ethik.....	132
Wenn schlechtes Handeln scheinbar belohnt wird	135

Zen und Leadership **Die Fokussierung auf das Wesentliche**

Leadership, Zen-Meister und Kai-Zen	141
Perspektiven von Leadership in Amerika, Asien und Europa.....	150
Amerikanische Impulse.....	150
Asiatische Wurzeln.....	155
Europäische Traditionen Aufklärung und Ethik im Kontext von Leadership.....	161
Leadership und Management – zwei Seiten einer Medaille	174
Ausgewählte Leadership-Fähigkeiten	190
Die Kraft der Kernkompetenz	190
Die Kraft von Konzentration und Loslassen	193
Die Kraft des Wesentlichen oder das Prinzip des ungleichen Verhältnisses von Ursache und Wirkung.....	204
Die Kraft der eigenen Mitte.....	216

Die Kraftmitte des Menschen **Der Weg zur Zen-Übung**

Führung, Kraft, Team	223
Der Weg in die Praxis des Zen-Leadership.....	225
Ki, die Lebenskraft des Menschen.....	227
Hara – die Erdmitte des Menschen.....	236
Ursprünge in China: Das untere Tan t'ien.....	237
Hara in Japan: In seiner Mitte ruhen.....	237
Die Entdeckung der inneren Kraft und Klarheit	243
Das Zentrum der Lebensenergie.....	247
Hara und Leadership am Beispiel der Kraft des Wesentlichen.....	251
Die tägliche Übung am Beispiel der Hara-Atembetrachtung.....	261
Der Widersacher: Zen ist keine Wellness-Esoterik	274
Der Weg: Ein Tag in einem europäischem Daishin-Zen-Kloster	276

Zen-Leadership in der Praxis **Erfahrungen von Führungskräften**

Gelassenheit auch in schwierigen Situationen.....	283
Prof. Dr. Angela Geissler, Chefärztin für Radiologie und Nuklearmedizin am Robert-Bosch-Krankenhaus Stuttgart	
Überflüssige Gedanken kommen zur Ruhe	286
Thomas Heine, Geschäftsführer und Regional Vice President, Esselte Leitz GmbH & Co. KG	
Sich ans „Eingemachte“ heranwagen	289
Corinna Steinauer, Personalchefin Ikea Deutschland GmbH & Co. KG	



Sitzen in der Stille ist eine Kraftquelle	292
Herbert Lehmann, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Staufen-Breisach	
Klarer, einfühlsamer, konsequenter	295
Dr. Anja Huppertz, Chief Creative Officer bei Huppertz Process Improvements GmbH	
Innere Ruhe gibt Kraft zu entscheiden	298
Frank Gerst, Geschäftsführender Gesellschafter der Drytech Gerst Abdichtungstechnik GmbH	
Herausforderungen mit Haltung begegnen	301
Jürgen Ohls, Chefredakteur bei RTL2 Fernsehen GmbH & Co.KG	
Grenzenlose Freiheit vom Ich	303
Dr. Fleur Nenge Wöss, Vortrags- und Präsenzcoach, Gründungspräsidentin der German Speakers Association Chapter Austria	
Komplizierte Zusammenhänge auf den Punkt bringen	306
Bernd Leusmann, Geschäftsführer Leusmann Panungsgesellschaft mbH	
Zen-Meditation ist eine Haltung	308
Dr. Friedhelm Boschert, Vorstandsvorsitzender der Volksbank International AG	
Ein Weg der offenen Weite.....	311
Dr. Constanze Hofstaetter, Geschäftsführende Gesellschafterin, openPR Presseportal und openXpress Public Relations Agentur, Hamburg	



Zen für Führungskräfte

Tradition und Praxis in Asien und Europa

Einleitung . Zen für Führungskräfte

Zen für Führungskräfte gibt es schon sehr lange. Bereits in den 1980er Jahren veranstaltete Karlfried Graf Dürckheim Zen-Kurse, die Führungskräfte unterstützen sollten. In Amerika war Shimano Roshi in den 1970er Jahren Pionier auf diesem Gebiet. Und in den meisten großen japanischen Konzernen wie Canon, Toshiba, Toyota, Yamaha und vielen anderen ist Zen bereits seit den 1950er Jahren fester, unabdingbarer Bestandteil des Führungskräfte-Trainings. Mein Lehrer Reiko hat selbst lange Zeit im Zen-Kloster in Hoko-Ji ein Firmen-Zen-Zentrum geleitet, das die Größe eines kleinen Hotels hatte.

Heutzutage wird das Thema „Zen für Führungskräfte“ immer populärer. Es gibt jedoch relativ wenige qualifizierte Zen-Meister, denn die Ausbildung dauert zwischen 15 und 30 Jahren. Dieses Vakuum machen sich Anbieter zunutze, die vielleicht meinen, eine ähnliche Qualifikation zu haben. Sie haben vielleicht einen indischen, also hinduistischen Hintergrund oder kommen aus anderen buddhistischen Richtungen, die aber, genau betrachtet, dem Zen nur ähnlich scheinen.

Wer sich als Führungskraft für Zen-Training interessiert, sollte sich daher zwei grundsätzliche Fragen stellen: Hat derjenige, der Zen anbietet, einen japanischen Hintergrund mit japanischem Zen-Meister? Aus welcher Linie kommt er?

Auch innerhalb des Zen gibt es Unterschiede. Es gibt sehr mönchische Wege, die nicht unbedingt kompatibel sind mit dem weltlichen Alltag, und es gibt Zen-Wege, die das Diesseits betonen. Diese stehen auch Laien offen und können sehr nützlich sein. Darüber hinaus ist es dienlich, wenn der authentische Zen-Meister bereits über längere Erfahrung im Bereich Zen für Führungskräfte verfügt.

Aber warum ist Zen mit seiner chinesischen und indischen Tradition und vor allem aus seiner jüngsten japanischen Tradition heraus besonders geeignet für Führungskräfte? Das ist in erster Linie in seiner historischen Dimension begründet. Wir haben es hier nicht zu tun mit einer Idee oder nützlichen Übung, die mit Ach und Krach im Rahmen des allgemeinen

Esoteriktrends eben auch für Führungskräfte umgesetzt wird, sondern Zen ist eine 2500 Jahre alte Trainingsform, die seit jeher im Kontext von Führung und Elite steht. Zen steht für einen Weg, auf dem man nicht vor den Dingen flieht, sich nicht aus dem Weltlichen zurückzieht.

Man kann die These aufstellen, dass Zen heute in Europa gerade unter Führungskräften so großen Anklang findet, weil die Situation ähnlich ist wie zu der Zeit, als das Zen nach Japan kam. Damals wurde die alte Volksreligion, der Shintoismus, immer mehr zurückgedrängt, während gleichzeitig der Kaiser zunehmend an Macht verlor, was zu einer tiefgreifenden Orientierungslosigkeit führte. Hier war es vor allem die Schicht der Samurai, die schnell die besonderen Möglichkeiten erkannte, die das Zen-Training bot, um inmitten kultureller und gesellschaftlicher Umbrüche eine klare Orientierung in der eigenen Mitte zu finden.

Vergleichbares beobachten wir heutzutage in Europa. Nach den festen Werten „Gott, Kaiser, Vaterland“, die spätestens mit dem Ersten Weltkrieg schwer erschüttert wurden, kamen ab 1945 neue Wertvorstellungen auf. Die seit den 1980er Jahren einsetzende Globalisierung bedeutete auch für Führungskräfte und Firmenlenker eine ganz neue Ausrichtung. Gab es noch bis Anfang der 1980er Jahre klare Firmenstrukturen, die alt und gewachsen waren, folgten jetzt Fusionen, forcierte Internationalisierung und permanenter Wandel.

Das Kriegerische und Militärische früherer Zeiten hat sich durch die Höherentwicklung unserer Zivilisation in eine wirtschaftliche Auseinandersetzung verwandelt, die wesentlich humaner ist, aber dennoch für viele Menschen große Probleme mit sich bringt. Die Lenker der Wirtschaft gewinnen immer mehr an Einfluss gegenüber den politischen Instanzen, müssen zugleich aber auch eine eigene Orientierung finden. Zen bietet einen praktischen Übungsweg, um in diesen unklaren und komplexen Strukturen und Bedingtheiten in seiner ureigensten Mitte zu bleiben.

Gesellschaftliche Bezüge im großen Maßstab, aber auch in den Firmen selbst lösen sich in Einzelwerte auf, in Leitlinien und Strategiepapiere, die sich permanent ändern. Große Firmengründer wie Heinz Nixdorf oder Konzernlenker wie Edzard Reuter bei Mercedes-Benz waren noch Ikonen



mit einer persönlichen Vision und verlässlichen Werten. Heute kommt es durchaus vor, dass ein Konzern innerhalb kurzer Zeit mehrfach seinen Vorstand wechselt und in wenigen Jahren durch Fusionen komplett verändert wird. Daraus können schwierige Situationen für Führungskräfte entstehen: Hat jemand beispielsweise in einem Konzern über viele Jahre im Außendienstbereich ein wirklich loyales und erfolgreiches Team aufgebaut, kann es im Rahmen einer Fusion passieren, dass er gezwungen wird, ein Drittel oder sogar die Hälfte seiner Mitarbeiter zu entlassen. Das sind Entwicklungen, die machen etwas mit Menschen, sie erschüttern ein Unternehmen auf allen Ebenen. Führungskräfte stehen dann häufig vor dem Problem, kurzfristige Leitlinien und Vorgaben durchsetzen zu müssen, die am Interesse der Mitarbeiter vorbeigehen. Oder sie müssen Menschen führen, die nur sehr schwer zu motivieren sind, weil sie das Vertrauen in ihren Arbeitgeber längst verloren haben. So entstehen Systeme, die nur einen Minimalkonsens zulassen, so dass die Führung in Konzernen mehr und mehr zu einer Führung wird, wie wir sie aus der Politik kennen: zum Weg des geringsten Widerstandes, des kleinsten Kompromisses und der richtigen Seilschaft.

Loyalität und Führbarkeit werden in Zukunft immer größere Themen werden. Heutige Führungsstrukturen basieren vielfach noch auf der Prämisse, dass es unbegrenzte Human Resources gibt, selbst genügend hoch qualifizierte Mitarbeiter. Der demographische Einbruch ist heute noch nicht so stark zu spüren, weil der Arbeitsmarkt im Bereich der Führungskräfte durch Reorganisationen, Entlassungen und Rationalisierungen noch relativ dynamisch ist. Aber dies ist ein Fluss, der bald versiegen wird. Eine zweite falsche Prämisse ist die, Motivation lasse sich primär über Geld steuern. Folgt man ihr, läuft man Gefahr, die eigenen Mitarbeiter leicht an die besser zahlende Konkurrenz zu verlieren. Genau das passiert bereits in vielen Unternehmen in Deutschland, wenn gute, junge Führungskräfte beispielsweise nach Amerika wechseln, weil es dort mehr Geld gibt und die Bedingungen besser sind.

Für Top-Manager bis hin zu Konzernvorständen ergibt sich aufgrund des Drucks durch eine hauptsächliche Orientierung am Shareholder-Value immer



häufiger die Situation, Ziele vorgeben zu müssen, die für die meisten Führungskräfte kaum noch verständlich sind. Irgendwann kommt dann der Punkt – an dem auch die Samurai standen –, in der Phase vollkommener Auflösung zu erkennen: Letztlich kann ich die Orientierung nur aus mir selbst heraus finden. Das Wesen und das Wesentliche erkenne ich nur in mir selbst. Das ist der große Schritt.

Aus dieser Erkenntnis kann mit Hilfe des Zen gleichzeitig eine gewaltige große Kraft, eine Schaffenskraft und Gestaltungsmacht erwachsen. Sie befähigt dazu, Dinge zu bewegen, sein Leben eigenverantwortlich zu führen und einen klaren Weg ohne Kompromisse zu gehen. Es ist der Weg des Do, der ureigene Weg inmitten der Bedingtheiten. Diesen Punkt haben auch die Samurai, in sich selbst ruhend, gefunden.

In diesem Kontext bedeutet Zen, die Essenz dessen, was ich wirklich bin, in mir hervorzuholen und damit letztlich alle meine Kräfte zu erschließen. Und es bedeutet auch zu erkennen, dass ich in alles eingebunden bin. Damit löst sich das Gefühl der totalen Isolierung und der scheinbar vollkommenen Hilflosigkeit meines Wirkens innerhalb äußerer Bedingungen auf. Und ich kann den Weg gehen, der mein Weg ist, den Do, und erkenne, dass diese Bedingtheiten nur eine Wertung meines Selbst sind. Das heißt, ich bin selbst der Wettermacher meiner Welt und erkenne nun, dass ich meistens ein Regenmacher bin.

Zen gibt den Anstoß und den Impuls: Übernimm Verantwortung für dich und deine gesamte Welt und versuche, die Orientierung für dein Leben in dir selbst zu finden. Erkenne, wer du selbst bist, dann erkennst du, dass das Hauptwetter in dir Sonne ist.

Dies ist die zentrale Philosophie des Zen. Zen verdeutlicht, dass es letztlich in dem, was man tut, nicht nur um die äußere Form, um die Beherrschung der Werkzeuge, sondern um Geist geht. Letztlich ist es immer der mentale Aspekt, der über Sieg und Niederlage entscheidet. Wenn zwei gleich starke Gegner aufeinandertreffen, ist es der mental Stärkere, der gewinnt. Er gewinnt sogar dann, wenn der andere sein Handwerk besser beherrscht. Die höchste Ebene des Do, des Weges, aber ist, wenn es gar nicht mehr zum Kampf kommt.



Trotz vieler Gemeinsamkeiten des Zen und der Kultur der Samurai sind beide nicht identisch. Der Zen-Weg wurde in Japan durch die Samurai vorbereitet und getragen. Er diente ihnen als Lebensphilosophie, als Trainingsweg. Aber selbstverständlich war das Zen selbst, das vor allem auf die Klöster zurückging, ein eigener Strom, der letztlich über das, was die Samurai anstrebten, weit hinausging und gerade deshalb eine so große Ausstrahlung hatte. Mit seiner Eigenschaft, herzvoll und tolerant zu sein, die das Zen mit allen anderen buddhistischen Strömungen teilt, war es in der Lage, sich an unterschiedliche Kulturen anzupassen. In den Worten meines Lehrers Reiko: „Zen has no form, so it fits all forms.“ Diese Stärke bedeutet heutzutage eine Herausforderung für uns Europäer: Es gilt, das Zen wieder aus dem japanischen Kontext herauszulösen, weil viele spezifisch japanische Elemente nicht mit unserer Kultur kompatibel sind. Genau darin liegt die große Herausforderung des Daishin Zen-Weges, den ich Ihnen in diesem Buch näherbringen möchte.

Um sich der Essenz des Zen anzunähern, hilft ein Blick in die Geschichte – von den Ursprüngen in Indien um 560 v. Chr. über China nach Japan bis in die heutige Zeit. Hier wird deutlich, was sich als Kern dieser Lehre auf dem Weg durch verschiedene Kulturen erhalten hat und wie die jeweiligen kulturellen Besonderheiten ihren Teil zur Bereicherung des Zen beigetragen haben.





Daishin-Zen, Leadership und innere Ethik

Der Weg zum ethischen Handeln im Business

Die Bedeutung des Zen-Samurai-Wegs für Führungskräfte in Europa

Die Bedeutung des Zen-Samurai-Wegs für Führungskräfte in Europa

„Nicht wer tausend Helden auf dem Schlachtfeld schlägt, sondern nur der allein, der sich selbst besiegt, ist ein wahrer Held.“

Dieser Satz drückt einen bestimmten Geist aus, dem dieses Kapitel nachgehen möchte. Es ist der wahre kriegerische Geist, eine Form von Samurai-Geist. Es ist wichtig, sich an dieser Stelle zu verdeutlichen, dass der Zen-Samurai-Geist sich zwar aus der Samurai-Kultur der Soldaten in Japan ableitet, im Zen jedoch eine andere Bedeutung gewinnt. Er meint, sich selbst zu besiegen, mitten im Leben zu stehen und nicht auszuweichen. Er verkörpert eine innere Haltung und damit mehr als nur die intellektuelle Vorstellung einer Werteskala. Zen ist eine physische Haltung, die sich in der Körpermitte gründet und die den Geist und die Psyche in eine Einheit bringt, eine Haltung des Körpers – eine aufrechte Haltung, eine Geradlinigkeit und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber, eine Klarheit sich und anderen gegenüber. Körper und Geist und Psyche sind nicht getrennt, sie sind eins.

Zen ist das Mitten-in-der-Welt-Sein, in der relativen Welt mit allen ihren Bedingtheiten. Es ist der Weg von der Küche zum Esstisch, von der Wohnung zur Arbeit, im Auto sitzend im Stau, es ist der Weg, Verantwortung zu übernehmen für sich und andere, die um Hilfe bitten. Wenn der Mensch unter Bewährung steht, entsteht Ethik. Sie ist nicht verstiegene Philosophie oder Theorie, sondern praktizierte Menschlichkeit. Zen findet man dort, wo das Getümmel ist, auch dort, wo man sich die Hände schmutzig macht – wie beispielsweise bei der Gartenarbeit. Ethik entsteht dort, wo Leben ist. Es gilt, Haltung zu bewahren in Zeiten der Prüfung, Verantwortung zu übernehmen und dafür einzustehen.

Sich selbst zu besiegen, hat dabei nichts mit Selbstverleugnung zu tun im Sinne von „ein Indianer kennt keinen Schmerz“. Es bedeutet keine überzogene Härte gegen sich selbst, man muss keine Schmerzen aushalten. Es übersteigt den Dualismus von Hart und Weich und geht vielmehr einen



Punkt darüber hinaus. Ich selbst habe lange Zeit Kampfsport trainiert und war dadurch natürlich mit diesen Themen – Aushalten, Ausdauer und körperliche Schmerzen – konfrontiert. Kampfsport und Kampfkunst haben mich damals sehr beeinflusst. Zugleich war ich auf dem Weg, diese spezielle Härte gegen mich selbst aufzugeben. Ausschlaggebend dafür war eine Begegnung mit dem Zen-Meister Shimano Roshi in Hannover. Wir saßen zusammen und tranken Tee. Mich beschäftigte das Zusammenspiel von Yin und Yang, die Frage, wie ich Härte und Hingabe als Mann vereinen kann. So fragte ich ihn: „Roshi, was ist wichtiger: vollkommene Hingabe, der weibliche Aspekt, sich vollkommen fallen zu lassen, oder aber Yang, Energie, Disziplin, Ausdauer, Härte, Power, Haltung?“ Und Shimano Roshi antwortete mir: „Nun gut, probieren wir doch zunächst Haltung, Disziplin, Kraft, Ausdauer aus. Setzen wir uns jetzt in eine klare Zen-Haltung, und zwar voller Kraft und Energie.“ Und das taten wir gemeinsam und nach zwei, drei Minuten saßen wir mitten in einem Restaurant in klarer Zen-Haltung – wunderbar! Daraufhin sagte er: „Sehen Sie? Ganz einfach. Und nun das Gleiche noch mal, jetzt bitte vollkommene Hingabe! Jetzt!“ Einen Moment Stille, ich schaute ihn an, er schaute mich an und dann fingen wir beide an zu lachen und er sagte: „Sehen Sie, sehr schwer, very difficult, sehr, sehr schwierig.“ Das gab mir eine erste Idee.

Mein Lehrer und Freund Kosan Reiko Mukai erklärte mir: „Samurai-Geist bedeutet, Körper und Geist vollkommen in der Welt zu offenbaren. Es bedeutet vollkommene Verletzlichkeit. Ein Samurai ist kein gepanzertes Lebewesen, das unverletzlich, unbesiegbar ist und kämpfend durch die Welt zieht. Es ist das Gegenteil. Es ist die vollkommene Hingabe an den Tod. Es ist die vollkommene Offenheit, die vollkommene Verletzlichkeit, und wenn sich dann aus dieser Haltung heraus der Kampfgeist nach innen wendet, dann ist dies letztlich eine Haltung, aus der der große Weg sich öffnen kann.“

Das war für mich eine tiefe Einsicht, da verstand ich etwas. Yang und Yin sind nicht in der klassischen Polarisierung zu verstehen, sondern sie bedeuten eine vollkommene Ausgewogenheit – also weder Härte nach außen, die andere verletzt, noch Härte im Sinne von Schmerz gegen sich



selbst. Nur wer die Waffe in der Hand hat, hat die Macht zu entscheiden, nicht zu kämpfen. Nur wer etwas hat, kann auch geben. In diesem höheren Aggregatzustand liegen die große Kunst und das Verständnis von Zen-Samurai-Geist besonders auch für europäische Führungskräfte. Es ist mehr als eine nach außen gerichtete oder nach innen gerichtete Härte oder eine Hingabe ohne Substanz. Es ist der Punkt, der letztlich nicht intellektuell erfahrbar ist – und an dem dieses Buch auch seine Grenzen erreicht. Es ist ein Aspekt, der Körper, Geist und Psyche in einer Einheit aufleuchten lässt, die weit über alles normal Verständliche hinausgeht.

Im Zen, und ganz besonders im Daishin Zen, gibt es zwei fundamentale Elemente: zum einen das Element des Herzens. Mitgefühl, Liebe, Freude und Gelassenheit bezeichnen einen Weg der Hingabe, der alles öffnet, alles verbindet und alles heilt. Das andere Element, der strebende, schöpferische Geist, löst mit dem Schwert in der Hand alle unheilsamen Gedanken und Gefühle auf und zeigt uns einen Weg des Sich-selbst-Besiegens. „Win your ego“ – gewinne dich selbst. Herzgeist ist der zentrale Begriff: Geist strebt, Herz heilt. Spiritualität bedeutet immer auch Exeritium, Übung. Die Übung, das Sich-selbst-Besiegen, ist das wahre Yang-Element. Sehnsucht, Vertrauen in Gnade, Hingabe ist das wahre Yin-Element, der Herz-Weg – unabhängig davon, ob wir Mann oder Frau sind.

Zen öffnet den Weg, diese beiden heilsamen Elemente in uns zuzulassen. Und auf dem meisterlichen Weg vereinen sie sich. Diese beiden Elemente, das Herz und das Sich-selbst-Gewinnen, seinen eigenen Wert zu erkennen und dafür auch einzustehen, sind die Grundvoraussetzungen dafür, Verantwortung zu übernehmen. Die meisten Führer der letzten zweitausend Jahre führten eher in Verderben, Leid und Verstrickung. Wie soll jemand führen, wenn er nicht eine Ahnung vom Wesen der Dinge hat: Was ist Leben? Wer bin ich? Was ist Geist, was ist Herzgeist? Was ist der Weg des Lebens hier auf dieser Welt? Ohne diese Tiefe bleiben Ethik und Orientierung nur aufgesetzt, relativ, bedingt, aber vor allen Dingen bleiben sie immer gefangen in einem mikroskopisch kleinen Ausschnitt.

Beide Elemente, der Samuraigeist und die große Herzweisheit, diese beiden großen Pfeiler des Daishin Zen, sind zwei Wege auf eine Bergspitze.



Aufrecht zu sich selbst zu stehen, in seiner eigenen Mitte zu sein, bedeutet nicht, wie viele Manager glauben: „Ich handle aus dem Bauch heraus.“ Das ist keine besonders tolle Leistung – es geht ratzfatz und ist sehr einfach. Zwar gibt es Menschen, die intellektuell verstiegen und daher nicht in der Lage sind, Gefühle zuzulassen. Für diese ist es wichtig, einen Weg zu finden, um ihre Gefühle zu öffnen. Aber im Umkehrschluss ist es nicht so, dass das Ausleben von Gefühlen grundsätzlich gut ist. Gefühle sind in erster Linie Verlangen, Ablehnung und Verstrickung, Gier, Hass und Verblendung. Die Nachkriegsgeneration in Deutschland war sehr gefangen in sich selbst. Aufgrund der preußischen Erziehung und der Tragik der Geschichte war sie nicht in der Lage, ihre Gefühle zu äußern. Der Aufbruch kam mit der 68er-Generation: Sie sprengte dieses Korsett, das ihr die Luft zum Atmen nahm. An vielen Punkten jedoch wurde übertrieben: Es herrschte keine befreiende Grenzenlosigkeit, sondern eine Form von Freiheit, die dem Menschen überhaupt nicht mehr die Möglichkeit gegeben hat, eine Form zu haben. Die große Chance der heutigen Zeit liegt darin, einen ausgleichenden Weg zu finden, der in unsere ureigene Mitte führt, frei von äußeren Parametern. Sie besteht darin, Führerschaft, Leadership für sich selbst zu übernehmen. Alles, was wir dafür brauchen, liegt in uns selbst, ist in uns vorhanden. Wir wissen, was richtig und was falsch ist.

Zen-Leadership bedeutet, Führerschaft über das eigene Leben zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist, sich selbst zu besiegen. Es geht nicht darum, im Äußeren Dinge zu verändern und selbst stehen zu bleiben, Dinge zum Wachsen zu bringen, außen, um selbst innerlich zu scheitern. Es gilt eine Form zu finden, die in uns selbst ruht. Wenn wir die Orientierung tief in uns selbst finden, haben wir die Kraft und Klarheit, uns den Herausforderungen unserer Zeit zu stellen. Es entsteht eine Verbindung mit allem, klar und offen – und es tut sich ein großartiger Weg auf, mitten in unserer Welt.



Herzgeist und innere Ethik

Im Zusammenhang mit Leadership bedeutet Ethik die Frage nach dem richtigen Handeln. Im Zen sprechen wir von „angemessenem Handeln“. Buddha fragt im Kontext der vier kostbaren Wahrheiten, des Bezugspunkts aller Buddhisten, nach dem „Weg des rechten Handelns“. In unserer Kultur gibt es verschiedene Arten, sich der Frage „Wie handle ich richtig?“ zu nähern.

Die sachliche Beurteilung einer Handlung orientiert sich erst einmal daran, inwieweit die Handlung angemessen ist, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Der ethische Rahmen geht darüber hinaus und fragt, ob und inwieweit durch die Handlung die Absichten anderer Personen gefördert oder behindert werden. Dies wird mittlerweile im globalen Kontext gesehen, z.B. hinsichtlich ökologischer Herausforderungen. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Interessen anderer Personen nicht zum eigenen Nutzen geschädigt werden sollten. Es ist also ein Rahmen, der über das kurzfristig Kalkulierende – was nützt mir jetzt – hinausgeht und sich auf verschiedenen Ebenen manifestiert.

In unserer Gesellschaft gibt es verschiedene Grundlagen für Ethik. Auf der einen Seite diskutieren die Philosophen seit alter Zeit darüber, auf der anderen Seite meldet sich die Religion, die einen ganz anderen Ansatz verfolgt, zu Wort, und in der modernen Zeit äußern sich auch die Wissenschaften wie die Neurologie und die Biologie zu dieser Thematik. Diese drei europäischen, amerikanisch-westlichen Wege, sich dem Thema Ethik zu nähern, wollen wir kurz betrachten und unter dem Begriff „äußere Ethik“ zusammenfassen, weil es Werte sind, die uns seit der Kindheit von außen in Form gesellschaftlicher Normen vermittelt worden sind:

- Philosophie: „die Liebe zur Weisheit“, Wahrhaftigkeit, Erziehung, Aufklärung, Orientierung
- Religion: die Anbindung an Gott und daraus abgeleitet gewissenhaftes Handeln nach dem göttlichen Gebot bzw. nach einer aus dem kirchlichem Dogma sich ableitenden Moral
- Wissenschaft: „das nach Prinzipien geordnete Ganze der Erkenntnis“ innerhalb klarer verifizierbarer Regeln, besonders vertreten durch die

biologisch-neurologische Forschung mit den Fragehorizonten: Gibt es eine natürliche Ethik? Was ist anerzogen, was ist ererbt?

Alle drei Ansätze stellen einen gewaltigen Evolutionsschub innerhalb der Menschheit dar. Dennoch stoßen sie heutzutage an eine Grenze, weil sie den Verantwortungsträgern und potenziellen Innovatoren weder eine ganzheitliche Leitlinie noch einen Weg angesichts der globalen Herausforderungen bieten. Sie bleiben reduziert, ausschnitthaft, in Religionen oder Staaten-Verbänden gefangen.

Die Philosophie hat ihren Beginn und ihre erste Blüte im antiken Griechenland. Aristoteles beschreibt den Menschen als „Animal rationale“, als vernunftbestimmtes Wesen, dessen Verstand ständig gegen das Emotionale, Irrationale und Unkontrollierte kämpft. Aristoteles war überzeugt, dass alle Menschen in ihren absichtlichen Handlungen nach etwas streben, das ihnen gut erscheint. Einige dieser erstrebten Güter werden nur als Mittel zu einem weiteren Zweck erstrebt, andere sind wiederum sowohl Mittel als auch selbst ein Gut. Nach Aristoteles muss es ein oberstes Gut, ein letztes Strebensziel geben, da dieses Streben ja nicht unendlich sein kann. Und dieses letzte Ziel wird nur um seiner selbst willen erstrebt. Es wird allgemein Glück, Eudaimonia, genannt. Aristoteles fragt weiter, worin das Glück als oberstes Gut für den Menschen besteht – was ist das Besondere beziehungsweise was ist die Aufgabe (Ergon) des Menschen? Die Antwort liegt für ihn im Vermögen der Vernunft (Logos), die den Menschen von anderen Lebewesen unterscheidet. So besteht für Aristoteles der Geist, die Seele, aus zwei Teilen: aus der Vernunft und aus Emotionen und Begierden. Letztere können jedoch durch die Vernunft geleitet werden. Nach Aristoteles besteht der Weg zum Glück darin, dass der Mensch das Vermögen der Vernunft gebraucht und nicht nur besitzt, dass er also entsprechend dieser Vernunft handelt, und zwar auf Dauer und in seinem besten Können oder Zustand (Arete).

Die Größe der antiken Philosophie bestand in der Erkenntnis, dass der Mensch sich nicht durch seine Begierden und Emotionen beherrschen lassen muss, sondern dass ihm seine Vernunft ermöglicht, heilsam zu handeln. Auf dieser Basis entwickelte sich die klassische Philosophie während



der Renaissance und der Aufklärung weiter und ermöglichte unter anderem die Formulierung der heutigen Menschenrechte. Kant hat in seiner „Kritik der praktischen Vernunft“ dem Menschen eine konkrete Handlungsanweisung geboten, sich in schwierigen Situationen richtig zu verhalten. Er formulierte den kategorischen Imperativ: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.“

Auch der zweite Aspekt, die Religion, ist ein sich mit der Zeit entwickelndes großartiges Entdecken, dass Gott oder das Göttliche den Menschen das Angebot macht, sich zwischen Gut und Böse zu entscheiden. Die kirchliche Religion, im Gegensatz z.B. zur christlichen Mystik, macht daraus ein Dogma: Du darfst, du sollst, du darfst nicht und sollst nicht. Die christliche Mystik dagegen geht einen Schritt weiter und gesteht dem Menschen zu, durch einen Weg des Exerzitiums, der Übung, der Kontemplation, des Innehaltens, im Inneren etwas zu entdecken, das dem Menschen auch unabhängig von der Institution eine innere Richtlinie vermittelt. So kennt die christliche Mystik auch die Unio mystica, die mystische Einheit mit Gott, die es erlaubt, nicht nur an Gott zu glauben, sondern Gott zu erfahren. Dies beschreibt einen bedeutenden Quantensprung, gibt es doch eine Möglichkeit, eine Erfahrung des Unbedingten zu machen und über einen von außen vorgegebenen Rahmen hinauszugehen. Der Schritt zu einer inneren Ethik, wie sie im Osten existiert, wird hier noch nicht getan; es geht einzig und letztlich um eine Erfahrung Gottes.

Schon in der Antike gab es Philosophen, die vermuteten, dass den Menschen ein Urgespür für Falsch und Richtig innewohnt. Sokrates (469 bis 399 v.Chr.) bezeichnete es als die innere Stimme, das Daimonion, die dem Menschen eine Eingebung vermittelt, was wirklich richtig und falsch ist. Sein Schüler Platon wird zum Begründer des Rationalismus. Der von 1694 bis 1746 lebende irische Philosoph und Ökonom Francis Hutcheson schrieb dem Menschen einen Moralsinn zu, der quasi ganz aus sich selbst heraus Dinge wie Verbindung, Nächstenliebe, Selbstlosigkeit und Hilfsbereitschaft entstehen lasse. David Hume (1711–1776) baute darauf auf und ging noch einen Schritt weiter, indem er sagte: Nicht der Verstand unterscheidet



zwischen Recht und Unrecht, sondern es gibt einen Sinn, der im oberflächlichen Bewusstsein des Menschen verborgen ist, und Moral „wird deshalb eher gefühlt als beurteilt“. Er behauptete, dem Homo sapiens sei neben den fünf Sinnen ein sechster angeboren – und zwar die Sittlichkeit.

Der dritte große Bereich, Ethik und Wissenschaft, ist neu in dieser Kombination und sehr umstritten. Dabei handelt es sich unter anderem um die Auseinandersetzung zweier Grundthesen: der mehr und mehr an Boden verlierenden Milieutheorie (die auch eher marxistischen, links-ideologischen Träumereien als wissenschaftlicher Forschung entsprang) und der These der genetischen Determinierung. Nach der Milieutheorie wird der Mensch mit einer „leeren Festplatte“ geboren – alle Menschen haben die gleichen Potenziale und Möglichkeiten, die erst durch das „Milieu“, also durch Umfeld, Umwelt und Erziehung, geprägt werden. Die Gegenseite fragt: Gibt es angeborene Fähigkeiten, besondere Begabungen und Potenziale? Was zur Frage führt: Gibt es eine angeborene Ethik und Moral, einen sechsten Sinn der Sittlichkeit? Inwieweit wird unser Bewusstsein auch durch genetische Aspekte beeinflusst? Konrad Lorenz (1903–1989), der bekannte Verhaltensforscher, geht hier noch einen radikalen Schritt weiter. Aufgrund seiner gemeinsamen Forschung mit Rupert Riedl postulierte er, dass es eine so genannte phylogenetische Information gibt, also eine kulturbedingte, genetisch vererbte Information, die auch ein inneres Angeborenes von Moral und Ethik bedeuten könnte.

Lorenz' und Riedls Forschungen werfen die Frage auf, ob genetische Veränderungen, inklusive genetisch bedingter Verhaltensweisen, eben nicht nur innerhalb der normalen genetischen Evolution stattfinden, sondern auch innerhalb weniger Generationen aufgrund einer gesellschaftlichen Prägung möglich sind. Einige Wissenschaftler untersuchen sogar, inwieweit es eine biologisch-neurologische Ebene gibt, auf der man auch rein physiologische Orte bestimmen kann, in denen Moral und Ethik verankert seien. Der Berliner Rechtsphilosoph Matthias Mahlmann beruft sich auf die kognitiven Neurowissenschaften, wonach der Mensch weder durch Religion oder seine Eltern noch durch Rechtssysteme und Normen zu einer Ethik und Moral erzogen werde. Ethik sei vielmehr ein angeborener Aspekt im



menschlichen Gehirn. Der Bielefelder Strafrechtler Ernst-Joachim Lampe geht sogar davon aus, dass menschliche Rechtsordnungen auf universell angeborenen, vorrechtlichen Überzeugungen aufbauen.

Nun könnte man die vorgestellten Argumente von allen Seiten betrachten und überlegen, welche Instanz für die Ethik verantwortlich sei: der Verstand, die göttliche Eingebung oder ein angeborener Sinn für Moral? Doch selbst wenn es eine solche gibt, bleibt eine weitere große Herausforderung. Es ist die Frage, wie man den entscheidenden Sprung tut: vom Wissen über Moral und Ethik hin zum eigenen ethischen Handeln. Wie komme ich auf den Weg des sittlichen Handelns?

Der erste große Schritt ist sicherlich, uns als Menschen eine Richtlinie zu geben, was richtig und was falsch ist – angefangen von den Zehn Geboten bis hin zu den Menschenrechten. In Europa fehlt jedoch der Übungsweg, der zeigt, wie man das auch umsetzen kann. Dafür ist zunächst erforderlich, dass man sein eigenes Verhalten reflektiert – und vielleicht erkennt, dass man aggressiv oder destruktiv ist. Nur die wenigsten besitzen jedoch die Fähigkeit dazu; viele sind gefangen in ihrer unheilvollen Verstrickung, ohne es zu merken. Eine Führungskraft sollte jedoch in der Lage sein, unheilvolle Aspekte in sich zu erkennen. Oder, wie Dschuang Dsi es formuliert: „Wenn du den Gegner kennst, hast du einen Teil der Schlacht gewonnen. Kennst du dich und den Gegner, dann wirst du gewinnen.“

Dieses Sich-selbst-Erkennen meint nicht nur, die eigenen positiven Seiten zu bemerken, sondern auch zu erkennen, wo die Schwachstellen sind. Wo sind die Punkte, an denen man einbrechen kann? Und: Gibt es eine Instanz in mir, aus der heraus ich handeln kann? Wie komme ich auf den Weg des Handelns? Das Zen bietet hier einen praktikablen Weg.

