

Zen und Leadership

Der deutsche Zen-Meister und Buchautor Hinnerk Polenski über die schwierige Situation von Führungskräften und warum es nötig ist, Brücken zwischen Asien und Europa zu schlagen.

PETER RIEDL

U&W: Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚in der Mitte sein‘?

Hinnerk Polenski: Darunter verstehe ich, ‚ich selbst sein‘. Wenn ich ich selber bin, also aus mir heraus handle, dann ist der Aufwand, den ich für dieses Handeln brauche, sehr gering. Ein Beispiel von mir selber: Andere Menschen, Lehrer, Freunde oder die Eltern haben mir erklärt, wer ich bin. Dieses ‚Bild‘ von mir habe ich dann als ‚ich bin das‘, ‚ich bin jenes‘, ‚ich bin so und so‘ übernommen. Und es kostete mich viel Energie, dieses Bild aufrechtzuerhalten. Das geht mehr oder weniger jedem Menschen so. Je älter wir werden, desto mehr setzt sich unsere Persönlichkeit aus Eigenschaften zusammen, die wir eigentlich gar nicht sind. Wir lernen, wie wir agieren, wir lernen jemanden kennen, der erfolgreich ist, imitieren ihn, aber das ist nicht echt und somit wird es anstrengend. Es kostet immer mehr Qi, also Lebensenergie, dieses Bild zu leben. Und irgendwann ist ein Punkt, an dem man zwar noch funktioniert, aber merkt, dass man nicht mehr kann. Der Energieaufwand kann so hoch sein, dass wir es heute Burn-out nennen. Einem Bild zu entsprechen, eine Rolle zu spielen, das alles kostet Kraft, Energie.

U&W: Wenn Sie von Energie sprechen, meinen Sie die normale Energie, die jeder Mensch zur Verfügung hat?

Polenski: Ich meine die Lebensenergie, die Japaner Ki nennen und die Chinesen Chi. Das ist ein ganz einfaches Level, an dem ich anfangs, nicht an dem Punkt der vollkommenen Selbsteinsicht oder so, sondern ich versuche, eine einfache Brücke zu bilden, die alle Menschen verstehen, egal, ob sie Buddhisten

Einem Bild zu entsprechen, eine Rolle zu spielen, das alles kostet Kraft, Energie.

sind oder einen Befreiungsweg gehen. Denn viele Menschen sind ratlos, auf der Suche und ihnen möchte ich helfen, indem ich diese Brücke

schlage. Wenn diese Menschen dann die Erfahrung machen, dass man relativ leicht in ein paar Monaten etwas ändern kann, dann ist schon viel erreicht. Diese Menschen schauen sich diesen Weg natürlich weiter an und spüren dann vielleicht ihre Sehnsucht nach sich selber.

U&W: Sie sind Mönch, wie leben Sie?

Polenski: Ich versuche, jeden Vormittag in einer bestimmten Form zu leben. Einer Form, die für mich das Wort Mönch

ausfüllt. Und dann, nachmittags, erledige ich natürlich auch Dinge wie Büroarbeit und Telefonate.

Ich bin auch an vielen Tagen unterwegs, halte Seminare oder Zen-Sesshins ab. Dann bin ich ein ‚Mönch im Leben‘.

U&W: Was verstehen Sie unter dem ‚mönchischen Teil‘?

Polenski: Mein Lehrer sagte mir damals, es wäre gut für mich, Mönch zu werden, weil es meinen Weg verstärken würde. Ich habe für mich einen eigenen Weg finden müssen. Mönch sein hieß damals, 1998, für mich, dass ich in Zukunft nur noch davon lebe, was Zen mir gibt. Ich bin jetzt nicht ‚nebenbei‘ in irgendeinem Beruf tätig. Es führte also damals dazu, dass ich meine Unternehmensberatung aufgegeben habe. Das war eigentlich mein kraftvollster Schritt. 1998 wurde ich Mönch und ein halbes Jahr später habe ich bereits meine Firma aufgelöst. Es bedeutet auch, dass ich mit einer hohen Konzentration meinen eigenen Weg weiter gehe, also ich mich weiterhin auf dem Weg befinde. Das sind eigentlich die wichtigsten Elemente. Die Askese an dieser Stelle ist Unsinn. Ich versuche, den Vormittag als intensive Trainingszeit und Entwicklungszeit zu sehen, wo ich Raum habe, mich mit den Dingen auseinanderzusetzen.

U&W: Wer sind Ihre Lehrer?

Polenski: Ich habe einen ganz großartigen Lehrer, Reiko Mukai Roshi, der auch mein Freund ist und ein strenger Rinsai-Mönch und Zen-Meister, andererseits aber sehr weltoffen, und der versteht, dass es neue Wege geben muss.

U&W: Interessieren sich die Menschen, die zu Ihnen kommen, eher für Zen und Buddhismus oder eher für ein besseres Leadership?

Polenski: Es ist ganz erstaunlich, wie sehr sich das geändert hat. Ich unterrichte Zen seit 1992. In den 90er Jahren waren die Themen Unternehmen, Selbsterforschung und Persönlichkeitsentwicklung an erster Stelle. Es begann so vor etwa acht Jahren, sich zu verändern, im Zuge der großen Wirtschaftskrise. Ich sehe Verantwortungsträger heute in drei Dimensionen: Ein Drittel sagt, dass die Krise 2008 vorbei ist und jetzt machen wir weiter wie vorher. Mit denen habe ich nichts zu tun. Die zweite Gruppe sagt, es geht weiter, aber ich kann nicht mehr. Die dritte Gruppe sagt, ich will nicht mehr bzw. ich habe ein Problem und kann mich mit den alten Werten nicht mehr identifizieren. Sie versuchen, nicht aufzusteuern, sondern neue Wege zu finden.



HINNERK POLENSKI

Die letzten beiden Gruppen sind die, mit denen ich zu tun habe. Und die neue amerikanische und damit Weltwirtschaftskrise dieser Tage tut ihr Übriges, um diese beiden Gruppen noch weiter wachsen zu lassen. Ich erlebe Menschen, die auf Leadership-Seminare kommen und dann erzählen, was sie ganz persönlich berührt. Da merke ich dann, dass es doch noch um etwas anderes geht. Ich denke, die Sehnsucht nach Spiritualität ist in diesem Land sehr groß.

U&W: *In Ihrem Buch beschreiben Sie einen vierstufigen Entwicklungsweg, bei dem man am Anfang sich selbst trainiert, bevor man darauf achtet, dass es der Firma gut geht, als dritten Schritt kümmert man sich darum, dass die Firma nicht in Konflikt mit der Gesellschaft gerät und erst dann, im vierten und letzten Schritt, beginnt man, einen persönlichen Entwicklungsweg zu gehen.*

Polenski: Das ist ein japanisches Modell. Das habe ich nicht persönlich entwickelt und das ist nicht hierarchisch gemeint, sondern parallel. Diese Wege, so wie ich sie interpretiere, kann man also gleichzeitig gehen. Achtet der Mensch auf sich selber, dann achtet er auch auf den anderen, und wenn er auf den anderen achtet, dann achtet er auch auf sich selbst. Er erkennt, dass der Weg immer die Interaktion mit Menschen ist.

U&W: *Das klassische Zen-Sesshin ist ein bekannt hartes Training. Wie schaffen das westliche Manager?*

Polenski: Ich unterscheide zwischen Zen-Seminaren und Zen-Sesshin. Letzteres ist eine Form, die sehr schmerzlich sein kann. Wir haben Seminare entwickelt, die den Menschen den Weg erleichtern. Man kann entweder um 3:30 Uhr aufstehen, man kann aber auch um 5:30 Uhr aufstehen. Ein Anfänger muss also nicht gleich um 3:30 Uhr starten. Das Zen-Seminar beginnt erst mal mit einer Reihe von Vorträgen, speziell in den Zen-Leadership-Seminaren erklären wir, was Zen-Leadership überhaupt

bedeutet. So kann ganz langsam eine Motivation entstehen und ein erstes Ausprobieren von Zazen auf dem Kissen und wieder zurück. Stück für Stück geht es weiter und erst am zweiten Tag gegen Abend wird es dann schon etwas kraftvoller, geht dann mehr in die Tiefe. Das heißt, wenn ich ein Zen-Seminar gebe, dann schaue ich, wer ist mein Gegenüber. Dharma – die Lehre – offenbart sich immer in dem Bild und der Form der jeweiligen Zeit. Diese Brücke zu finden ist die Herausforderung, wenn man nach Europa kommt. Man kann die asiatischen Methoden nicht 1:1 übernehmen, sondern muss schauen, was den Menschen nützt und was einfach nur asiatische Tradition ist, die mit Zen gar nichts zu tun hat.

U&W: *Viele Menschen im Westen interessieren sich für Meditation, doch wenn es darum geht, mal länger zu sitzen, einen halben Tag oder Tag, dann fällt ihnen das extrem schwer.*

Polenski: Ich denke, das ist eine Hauptherausforderung. Das ist auch hierzulande mein persönliches Koan – also eine nicht mit dem Verstand, sondern eher mit dem Herzen zu lösende Aufgabe –, genau das hinzukriegen. Wenn man einen wirklichen Weg gehen will, dann ist das ein ernsthafter. Ein ernsthafter Weg ist auch ein Weg der Selbstherausforderung. Buddhistische Systeme wie Zen oder andere liefern hierbei eine außergewöhnliche Straße, eine bewährte und feste Straße. Ich versuche, die Menschen davon zu überzeugen, dieser Straße zu vertrauen und ihren Weg zu gehen. Es ist eine hohe Kunst zu entscheiden, wie viele Formen belasse ich aus dem Alten und in wie vielen Formen gebe ich europäische Offenheit hinzu. Das Wichtigste aber ist, die Sehnsucht in den Menschen zu wecken: die Sehnsucht nach sich selbst. In dem Maße, in dem der Mensch sich öffnet, in dem Maße ist er auch bereit, sich auf Ernsthaftigkeit einzulassen und auch mal einen Tag zu sitzen. Meine Kritik an



Zen und Leadership

Der deutsche Zen-Meister und Buchautor Hinnerk Polenski über die schwierige Situation von Führungskräften und warum es nötig ist, Brücken zwischen Asien und Europa zu schlagen.

PETER RIEDL

U&W: Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚in der Mitte sein‘?

Hinnerk Polenski: Darunter verstehe ich, ‚ich selbst sein‘. Wenn ich ich selber bin, also aus mir heraus handle, dann ist der Aufwand, den ich für dieses Handeln brauche, sehr gering. Ein Beispiel von mir selber: Andere Menschen, Lehrer, Freunde oder die Eltern haben mir erklärt, wer ich bin. Dieses ‚Bild‘ von mir habe ich dann als ‚ich bin das‘, ‚ich bin jenes‘, ‚ich bin so und so‘ übernommen. Und es kostete mich viel Energie, dieses Bild aufrechtzuerhalten. Das geht mehr oder weniger jedem Menschen so. Je älter wir werden, desto mehr setzt sich unsere Persönlichkeit aus Eigenschaften zusammen, die wir eigentlich gar nicht sind. Wir lernen, wie wir agieren, wir lernen jemanden kennen, der erfolgreich ist, imitieren ihn, aber das ist nicht echt und somit wird es anstrengend. Es kostet immer mehr Qi, also Lebensenergie, dieses Bild zu leben. Und irgendwann ist ein Punkt, an dem man zwar noch funktioniert, aber merkt, dass man nicht mehr kann. Der Energieaufwand kann so hoch sein, dass wir es heute Burn-out nennen. Einem Bild zu entsprechen, eine Rolle zu spielen, das alles kostet Kraft, Energie.

U&W: Wenn Sie von Energie sprechen, meinen Sie die normale Energie, die jeder Mensch zur Verfügung hat?

Polenski: Ich meine die Lebensenergie, die Japaner Ki nennen und die Chinesen Chi. Das ist ein ganz einfaches Level, an dem ich anfangs, nicht an dem Punkt der vollkommenen Selbsteinsicht oder so, sondern ich versuche, eine einfache Brücke zu bilden, die alle Menschen verstehen, egal, ob sie Buddhisten

Einem Bild zu entsprechen, eine Rolle zu spielen, das alles kostet Kraft, Energie.

sind oder einen Befreiungsweg gehen. Denn viele Menschen sind ratlos, auf der Suche und ihnen möchte ich helfen, indem ich diese Brücke

schlage. Wenn diese Menschen dann die Erfahrung machen, dass man relativ leicht in ein paar Monaten etwas ändern kann, dann ist schon viel erreicht. Diese Menschen schauen sich diesen Weg natürlich weiter an und spüren dann vielleicht ihre Sehnsucht nach sich selber.

U&W: Sie sind Mönch, wie leben Sie?

Polenski: Ich versuche, jeden Vormittag in einer bestimmten Form zu leben. Einer Form, die für mich das Wort Mönch

ausfüllt. Und dann, nachmittags, erledige ich natürlich auch Dinge wie Büroarbeit und Telefonate.

Ich bin auch an vielen Tagen unterwegs, halte Seminare oder Zen-Sesshins ab. Dann bin ich ein ‚Mönch im Leben‘.

U&W: Was verstehen Sie unter dem ‚mönchischen Teil‘?

Polenski: Mein Lehrer sagte mir damals, es wäre gut für mich, Mönch zu werden, weil es meinen Weg verstärken würde. Ich habe für mich einen eigenen Weg finden müssen. Mönch sein hieß damals, 1998, für mich, dass ich in Zukunft nur noch davon lebe, was Zen mir gibt. Ich bin jetzt nicht ‚nebenbei‘ in irgendeinem Beruf tätig. Es führte also damals dazu, dass ich meine Unternehmensberatung aufgegeben habe. Das war eigentlich mein kraftvollster Schritt. 1998 wurde ich Mönch und ein halbes Jahr später habe ich bereits meine Firma aufgelöst. Es bedeutet auch, dass ich mit einer hohen Konzentration meinen eigenen Weg weiter gehe, also ich mich weiterhin auf dem Weg befinde. Das sind eigentlich die wichtigsten Elemente. Die Askese an dieser Stelle ist Unsinn. Ich versuche, den Vormittag als intensive Trainingszeit und Entwicklungszeit zu sehen, wo ich Raum habe, mich mit den Dingen auseinanderzusetzen.

U&W: Wer sind Ihre Lehrer?

Polenski: Ich habe einen ganz großartigen Lehrer, Reiko Mukai Roshi, der auch mein Freund ist und ein strenger Rinsai-Mönch und Zen-Meister, andererseits aber sehr weltoffen, und der versteht, dass es neue Wege geben muss.

U&W: Interessieren sich die Menschen, die zu Ihnen kommen, eher für Zen und Buddhismus oder eher für ein besseres Leadership?

Polenski: Es ist ganz erstaunlich, wie sehr sich das geändert hat. Ich unterrichte Zen seit 1992. In den 90er Jahren waren die Themen Unternehmen, Selbsterforschung und Persönlichkeitsentwicklung an erster Stelle. Es begann so vor etwa acht Jahren, sich zu verändern, im Zuge der großen Wirtschaftskrise. Ich sehe Verantwortungsträger heute in drei Dimensionen: Ein Drittel sagt, dass die Krise 2008 vorbei ist und jetzt machen wir weiter wie vorher. Mit denen habe ich nichts zu tun. Die zweite Gruppe sagt, es geht weiter, aber ich kann nicht mehr. Die dritte Gruppe sagt, ich will nicht mehr bzw. ich habe ein Problem und kann mich mit den alten Werten nicht mehr identifizieren. Sie versuchen, nicht aufzusteuern, sondern neue Wege zu finden.



Japanischer Garten. Ausdruck der japanischen Philosophie und Geschichte.

Japan ist, dass dort Anfänger auf einen Weg geschickt werden, der nur für Fortgeschrittene geeignet ist. Unter dem Motto: Alle gleich. Nägel, die herausgucken, muss man reinklopfen. Das halte ich für blödsinnig.

U&W: Was bedeutet gutes Leadership? Was braucht ein Leader?

Polenski: Innere Mitte und innere Führung. Eine daraus mehr und mehr entstehende innere Ethik. Die große Kunst ist, dieses in die Bedingtheiten des Alltags und seines Tagesgeschäftes umzusetzen. Dann auch noch die Kraft und Energie, das, was ich in mir spüre, auch zu bezeugen, und vor allem das, was ich in mir spüre, in die Welt zu tragen, die teilweise dagegenspricht. Sehr wichtig ist es aber, auch immer gleichzeitig an dem Weg der Kraft zu arbeiten. Deshalb bin ich ein großer Freund der Form. Denn ohne Form komme ich an diesen Punkt sehr schwer heran.

U&W: Wer ist in Ihren Augen in Deutschland momentan ein guter Leader?

Polenski: Das ist eine sehr schwierige Frage. Ich glaube, dass im Moment die meisten Führungskräfte in einer sehr schwierigen Situation sind. Sie sind überlastet, stehen aber auch vor extrem schwierigen Aufgaben. Sie haben große Zweifel und sehen große Probleme auf uns zukommen. Ich erlebe manchmal Führungskräfte, vor kurzem jemanden aus der Medienbranche, der diese Position verlassen will. Ich finde es schade, wenn Menschen aus Gewissensgründen gehen. Denn gerade die brauchen wir. Ich glaube, dass mit einer guten Führungskraft jemand gemeint ist, der vielleicht Probleme mit seinem Gewissen hat, der mit sich im Konflikt ist und der zweifelt.

U&W: Wenn Angela Merkel morgen in Ihr Seminar kommen würde, was würden Sie ihr raten?

Polenski: Ich kenne Angela Merkel nicht persönlich. Aber Authentizität und Mitte kann jeder Mensch in ihrer Position brauchen. Frau Merkel wirkt manchmal – aus der Ferne betrachtet – auf mich wie ein großer Baum, dessen Wurzeln noch tiefer geerdet sein könnten. Wenn ein Sturm kommt, wenn großer Druck ist, dann muss ein Baum sehr tief verwurzelt sein, damit er seine Kraft hält. Da könnte man noch etwas tun.

U&W: Hat das auch mit Selbstkontrolle, Selbstbeobachtung und Achtsamkeit zu tun?

Polenski: Nein, erst mal geht es darum, so zu sein, wie man ist. Es hat mit Natürlichkeit zu tun. Mit Authentizität.

U&W: Das Bild oder die Rolle von sich also aufzugeben?

Polenski: Ja.

U&W: Die Rolle oder das Bild – wie Sie es ja schon beschrieben haben – ist einem ja oft gar nicht bewusst. Wie komme ich also dazu, sie aufzugeben? Wie komme ich vom Bekannten zum Unbekannten?

Polenski: In der heutigen Zeit durch Leiden. Ich bin in einer Welt, in einer Verstrickung, die ich nicht mehr aushalte. Ich komme an eine Grenze. Dann bietet der Zen-Weg einen Weg, um anzuhalten. Durch dieses Anhalten komme ich in eine Stille und durch diese Stille kann ich Leiden, Verstrickungen erspüren und merke, wie es um mich herum zieht. Und gleichzeitig bemerke ich auch, wie etwas in mir selber ganz ruhig wird. Und indem ich mich diesem Unbewegten, kraftvoll Ruhigen anvertraue, in dem Maße entsteht eine neue, ganz zarte Verbindung, entsteht Freude, ein Nachhausekommen und dann beginnt der Weg.

U&W: Leben Sie das Leben, das Sie sich wünschen?

Polenski: Ja, das mache ich. Das ist eine Gnade und ein unglaubliches Glück. Ich wünsche mir, dass ich den Menschen in diesem Land noch besser helfen kann, weil ich dieses Land sehr schätze. Unsere Demokratie und Freiheit sind es wert, bewahrt und gestärkt zu werden. •

Das vollständige Interview können Sie sich auf unserer U&W-Plattform www.ursache.at/zen-leadership als Video ansehen und Ihre Kommentare posten.

HINNERK SYOBU POLENSKI, geboren 1959, studierte Philosophie und Kunstgeschichte. Nach über zehn Jahren als selbstständiger Unternehmensberater widmet er sich seit 1999 ganz dem Zen-Training und Zen-Coaching für Führungskräfte. Er leitet Zen-Seminare in Deutschland, Österreich, Luxemburg und der Schweiz. Sein Hauptaugenmerk richtet sich auf die Entwicklung eines europäischen Zen-Weges. Polenski ist Autor des Buches „Die Linie im Chaos – Zen, Ethik, Leadership“.