

Paul J. Kohtes

Dein Job
ist es,

frei zu sein

*Zen und die Kunst
des Managements*



Paul J. Kohtes: Dein Job ist es, frei zu sein © J. Kamphausen Mediengruppe GmbH info@jkamphausen.de www.weltinnenraum.de	Lektorat: Jutta Opper Umschlag-Gestaltung: Shivananda Heinz Ackermann Typografie/Satz: KleiDesign Holzschnitte: Margret Kohtes E-Book Gesamtherstellung: Bookwire GmbH, Frankfurt a. M.
---	---

E-Book Ausgabe 2014

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz für diese Publikation

ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN Print 978-3-89901-043-5
ISBN E-Book 978-3-89901-985-8

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

Paul J.Kohtes

**Dein Job
ist es,
frei zu sein**

*Zen und die Kunst
des Managements*



Für Anna, Matthias & Co

Die Holzschnitte im Buch sind von Margret Kohtes. Sie vermitteln den Spannungsbogen zu den Kapiteln - von statisch, dunkel über alles fließt bis zum Licht.

Ihr seid zur Freiheit berufen.

APOSTEL PAULUS

ca. 5 - 67 n.Chr.

Vorwort: Der eine Weg
Einführung und Warnhinweise zum Gebrauch dieses
Buches

- I** Identität - wer bin ich?
- II** Jedes hat seine Stunde
- III** Zeitlosigkeit in der Zeit - Erfahrung der Freiheit
- IV** Mit Visionen und auf Umwegen zum Ziel
- V** Wie Liebe die Kreativität steigert
- VI** Ängste überwinden heißt, entspannt zu sein
- VII** Der Erfolg hat zwei Namen: Individualität und Hierarchie
- VIII** Führungskräfte und die Kunst der Motivation
- IX** Deine Chance ist, das gerne zu tun, was du tust
- X** Von der Kunst der Einfachheit
- XI** Wahrheit und Lüge - das Spiel der Illusionen
- XII** Teamwork und Spiel - die Kunst, erfolgreich zu verlieren
- XIII** Leidenschaft - das Feuer, das uns frei macht
- XIV** Das Königreich *ICH* - ein Ausflug ins EgoLand

Zu guter Letzt

Dank
Bibliographie
Über den Autor

Vorwort

Der eine Weg

Zen ist die Kunst des achtsamen Lebens im Augenblick, und zwar nicht in verkrampfter Anstrengung, sondern in humorgetränkter Gelöstheit. Zen verabscheut begriffliche Abstraktionen und bevorzugt hingegen die Anekdote, den intuitiv hingeworfenen Pinselstrich, das kunstvolle Blumenarrangement, die schweigsame Teezeremonie, die sorgfältig angelegten Steingärten, um zu sagen, was zu sagen ist. Denn Zen ist sinnlich konkret und durchschaut das begrifflich abstrahierende Denken als Projektion eigener Bewusstseinsformen. Wer denkt, projiziert. Wer projiziert, begegnet nicht der „Wirklichkeit“, sondern dem, was in seiner Erfahrung als Denkstruktur und Gefühlsmuster Gewohnheit geworden ist, er begegnet also dauernd sich selbst bzw. dem, was er dafür hält. Das gilt natürlich nicht nur für „ihn“, sondern auch für „sie“. Da wir dabei sind: Ist Zen „männlich“ oder „weiblich“? Starre Sitzhaltung, unbeugsamer Wille, hartes Training - männlich also? Loslassen, Hingabe der Vorurteile und der Leibesverspannung, empfangen lernen - weiblich also? Zen ist wohl androgyn: die aktive Passivität und die passive Aktivität, das chinesische *wu-wei*, Handeln im Nicht-Handeln, Denken des Nicht-Denkens, wie es bei dem japanischen Zen-Meister Hakuin (1686 - 1769) heißt.

Zen ist Praxis, nicht Theorie. Aber jede Praxis bedarf einer Theorie, um nicht blind zu sein. Nur ist die Zen-Theorie keine Metaphysik, sondern die genaue Wahrnehmung, Beobachtung Sammlung der sinnlichen Kräfte, der Physis also. Zen schmeckt, riecht, fühlt, hört und sieht man. Zen ist der Klang der Stille, das Gelächter des Witzes, der Duft von Reisstrohmatten und Räucherwerk, der Anblick des gesammelten Geistes und vor allem:

das Gespür für den Atem. Nirvana ist nicht ein Zustand am Ende der Zeiten, sondern eine Bewusstseinsintensität, die hier und jetzt erlebt werden kann, wenn sich der gesammelte Geist dafür öffnet. „*Dieser* Ort ist das Lotos-Land, *dieser* Körper ist der Buddha-Körper“, heißt es weiter bei Hakuin.

Gewiss ist Zen eine besondere Schule des Buddhismus, die in China entstanden, dann nach Korea, Japan und nach Südostasien gekommen ist, seit dem Ende des 19. Jahrhunderts auch nach den USA, Europa, Kanada, Australien, Südamerika und Afrika. Zen ist geprägt von seinen Ursprungskulturen in Asien, wobei nicht nur der Buddhismus als Vater des Zen zu gelten hat, sondern - als Mutter gleichsam - die taoistische Praxis und Lebensphilosophie. Zen kann sich kauzig, manchmal verschroben, jedenfalls quer und unbequem geben, es hat aber in der Geschichte auch höfische Literatur hervorgebracht und den Glanz der politischen Macht gesucht. Zen hat in bäuerlichen Schichten geblüht und ist dann vom chinesischen Adel entdeckt und wohl auch korrumpiert worden. Ähnliches trifft auf die Entwicklungen in Japan zu. Zen ist aber mehr als diese wechselvolle Geschichte, denn immer hat Zen die Kraft gefunden, sich aus dem urwüchsigen Geist seines Ursprungs zu regenerieren und mit verblüffender Direktheit die Wahrheit zu sagen, die Hohlheit des kulturellen Firnis anzukratzen und auf das Wesentliche des Menschseins hinzuweisen, nämlich auf die Frage: Wer sind wir eigentlich? Die betreffende Zen-Frage heißt: Was war dein Antlitz vor der Geburt deiner Eltern? Diese Frage und jede Suche nach Antwort kennt keine kulturellen Grenzen. Jede spekulative Antwort wird von den Zen-Meistern mit einer Ohrfeige quittiert; die Antwort muß vielmehr existenziell sein, aus eigener Erfahrung kommen. Was heißt das? Aus der Erfahrung des Umgangs mit dem eigenen Bewusstsein.

Zen zeigt auf die Kostbarkeit jedes Augenblicks, keine Minute des Lebens sollen wir in unachtsamer Torheit vertun, sondern

aufmerksam das Schöne genießen und das Hässliche betrachten als das, was es ist. Zen erkennt auch in einem Haufen Dreck ein wunderbares Stück Wirklichkeit, und „jeder Tag ist ein guter Tag“. Zen-Meister Lin-chi (jap. Rinzai), der im 9. Jahrhundert in China lebte und eine der großen Zen-Schulen nicht nur geprägt, sondern ihr auch den Namen gegeben hat, mahnt: „Verehrte Mönche (und Nonnen und natürlich auch Laien und Laienanhängerinnen), man muß die Zeit für wertvoll erachten. Nur einfach bei anderen eifrig Zen lernen, die Weisheit lernen, an Namen und Worten anhaften, nach Buddha suchen, nach Patriarchen suchen, nach guten Lehrern suchen und auf diese Weise Unterscheidungen machen - begeht ja nicht diesen Fehler! Wahrheits-Suchende, für euch gibt es nur einen Vater und eine Mutter. Was sonst wollt ihr suchen? Schaut doch auf euch selbst!“ (Rinzai roku) Vater und Mutter, das ist die eigene Buddha-Natur, das klare Bewusstsein, in dem die Einheit der Widersprüche erfahren wird, ein Bewusstsein, das jeder in sich erwecken kann. Wenn er aus dem Schlaf der Unklarheit und trüben Vorstellungen erwacht, wird er ein Erwachter („*buddha*“) genannt. Jeder Mensch hat die nötigen Anlagen dazu.

Zen kann man nicht aus Büchern lernen. Doch erfahrungsgesättigte Bücher können ein Fingerzeig sein, der uns Anregung für die eigene Lebenspraxis gibt. Im Zen heißt es, dass man dann allerdings den Finger, der auf den Mond zeigt, nicht mit dem Mond verwechseln darf. Der Leser möge selbst erfahren, ob und wie das vorliegende Buch zu einem Finger für ihn wird. Nie stehen bleiben jedenfalls und für heilig gehaltene Wahrheiten wiederholen, sondern das alltägliche Leben mit dem Geist der Achtsamkeit und der meditativ erfahrenen Einheit durchdringen. Das Leben selbst stellt uns immerzu Aufgaben, die den Zen-Weg ausmachen. Im Umgang mit uns selbst, mit anderen Menschen, in unserem Beruf, im Eingebettetsein in der Natur, in allem ist Zen. Und, wie gesagt, mit Humor. Warum? Weil der Humor Abstand gewährt. Im Humor schauen wir mit einem gütigen Lächeln auf die

Kleinlichkeit unserer alltäglichen Angelegenheiten, wir spüren dann, dass es eine Ebene der Wirklichkeit gibt, die unsere Probleme, Schrullen, Wichtigkeiten transzendiert. Genau das tut Zen, aber nicht indem es vom Boden abhebt, sondern indem es den Boden mit äußerster Genauigkeit beobachtet und umpflügt.

Zen kümmert sich um die Verdichtung des Alltags, nicht um das Räucherwerk am Sonntag, um das konkrete sinnliche Erlebnis, nicht um die leere Abstraktion des Gedankens. Zen ist ein Lebensweg, der so viele verschiedene Formen annehmen kann, wie es Menschen gibt, die ihn gehen, und doch ist es immer der *eine* Weg.

MICHAEL VON BRÜCK

*Die es wissen, sprechen nicht davon.
Die davon sprechen, wissen es nicht.*

LAO TSE
ca. 604 v. Chr.

Einführung und Warnhinweise zum Gebrauch dieses Buches

Dieses Buch ist eine Zumutung für Führungskräfte, die ihren Job wirklich ernst nehmen. Ja, es ist sogar ein Risiko für die Karriere. Sollten Sie das Buch trotzdem lesen wollen, dann tun Sie das auf eigene Gefahr. Folgende Gebrauchs- und Warnhinweise sollten Sie dabei beachten:

Lesen Sie das Buch in möglichst kleinen Schritten. Die einzelnen Kapitel sind in sich abgeschlossen. Sie können sie der Reihenfolge entsprechend von vorne nach hinten durchlesen oder sich einzelne Kapitel herauspicken.

Dieses Werk ist nichts für Fastfood-Fans. Schlingen Sie es also nicht hastig herunter. Nehmen Sie sich vielmehr Zeit beim Konsumieren der Texte und genießen Sie die köstliche Doppeldeutigkeit der Zen-Geschichten, die sich den Sinnen meist nicht beim ersten Hinsehen erschließt.

Alle Empfehlungen und die vorgeschlagenen Übungen sind vom Autor mit großer Sorgfalt und aus eigenen Erfahrungen heraus entwickelt worden. Er kann jedoch nicht für persönliche Veränderungen im Leben haftbar gemacht werden, die sich durch die Benutzung dieses Werkes ergeben.

Dieses Buch ist aus den Erfahrungen meiner persönlichen und beruflichen Krisen entstanden. Jeder kennt diese Phasen, in denen es so aussieht, als ob nichts mehr geht. Das ist das Besondere an einer Krise: nämlich das Gefühl oder die scheinbare Gewissheit, dass es zu einer unerwünschten Entwicklung keine Alternative mehr gibt. Wenn Sie beispielsweise erkennen, dass Ihre Firma auf eine Katastrophe zusteuert, gibt es irgendwann den „point of no return“. Das ist der Höhepunkt der Krise. Weil ich beruflich ständig

mit Fällen von „Kommunikation in der Krise“ konfrontiert war - von der Atomenergie bis zur Milchwirtschaft, vom Versicherungskonzern bis zum Einzelunternehmer - wurde es mir irgendwann möglich, diese Erfahrungen auf den persönlichen Lebensbereich zu übertragen. Die wichtigste Entdeckung dabei war: Es gibt immer eine Alternative! Wir sind häufig nur blockiert oder borniert, weil uns die Alternativen zunächst als unmöglich und vor allem meistens als unerwünscht erscheinen. Oft entdecken wir erst im Nachhinein, dass die Alternative, in die wir schließlich hineingezwungen wurden, letztlich das Beste für uns war. Bei meinem eigenen wirtschaftlichen Desaster anlässlich der Übernahme eines mittelständigen Lebenshilfe-Verlages konnte ich diese Erfahrung erst vor kurzem ziemlich heftig „ausprobieren“.

Es gibt noch ein wichtiges Motiv für dieses Buch: Vielleicht kennen Sie das Gefühl der Zerrissenheit zwischen verschiedenen Lebenswelten. So bin ich im Beruf ein völlig anderer Mensch als in der Familie oder unter Freunden, jeweils eingesperrt in Rollen, die wir manchmal gar nicht mehr als Rollen wahrnehmen, weil sie uns schon derart selbstverständlich geworden sind. Nur das Unbehagen darüber, dass mit unserer persönlichen Identität irgendetwas nicht stimmig ist, bleibt.

Vor etwa 25 Jahren habe ich beschlossen, mich nicht mehr damit abzufinden. Ein Zen-Lehrer, der aus dem Leben kam, Professor Michael von Brück, hat mich dabei entscheidend geprägt. Allerdings habe ich ihn nicht gesucht. Wir haben uns gefunden. Warum erzähle ich das? Unsere Befreiung als Person geschieht niemals im Äußeren, vielmehr ist die äußere Freiheit Folge eines inneren Prozesses. Befreiung entsteht durch ein radikales Öffnen der eigenen Perspektiven. Das ist meistens sehr schmerzhaft und langwierig - und endet ohnehin nie. Warum? Weil wir bei diesem Prozess mit unseren unendlich tief sitzenden Ängsten konfrontiert werden. Erst wenn wir lernen, sie nicht mehr zu unterdrücken,

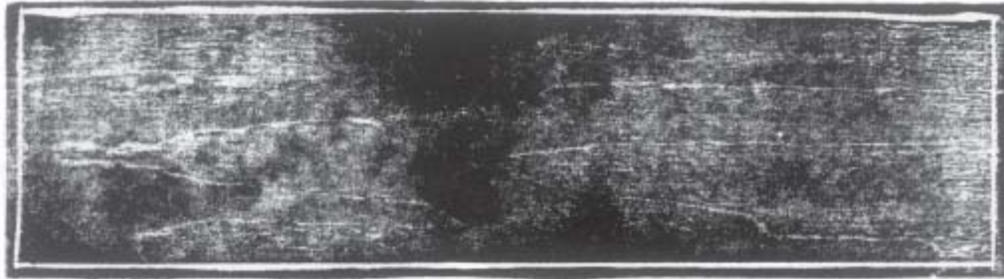
sondern mit ihnen als nützliche Kompagnons zu leben, dann schimmert das Licht der Freiheit in unser inneres Gefängnis.

Deshalb wünsche ich Ihnen vor allem Mut, aber auch Vergnügen und neue Perspektiven beim Lesen!

PAUL J. KOHTES

Düsseldorf, Januar 2005

/



The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place.

GEORGE BERNHARD SHAW
1856 - 1950

Identität - wer bin ich?

Von der Antwort auf die uralte Frage *Wer bin ich?* kann abhängen, ob wir unser Leben als gelungen bezeichnen können. *Wer bin ich?* ist das große Koan des Lebens. Ein Koan, das ist diese seltsame Aufgabe, die weder eine intellektuelle noch eine rationale, sondern nur eine intuitive Lösung findet. Sein tieferer Sinn lässt sich nur in der Versenkung, der Meditation, und nicht mit logischem Denken ergründen.

Wir alle sind eingeladen das größte existierende Koan unseres Lebens zu lösen. *Wer bin ich? Was ist meine Aufgabe in diesem Leben?* - die Antwort auf diese uralten Fragen nach der eigenen Identität ist nicht nur wichtig für jeden von uns als einzelne Personen, vielmehr ist sie auch von zentraler Bedeutung für alles, was Menschen erschaffen. Der Erfolg eines Unternehmens hat also ebenfalls mit der „richtigen“ Beantwortung dieses Koans zu tun. Und genau davon handelt dieses Kapitel: von der Identität der Person (personal identity) und der des Unternehmens (corporate identity). Beide lassen sich gut durch typisch menschliche Eigenschaften charakterisieren: • wichtig • lebendig • gierig • solide • undurchschaubar • offen • und so fort.

Was die Identität für ein Unternehmen bedeutet, kann anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht werden: Vor einigen Jahren leitete ein großes Automobilunternehmen in Stuttgart die Wandlung der eigenen Identität ein. Der Hersteller von Elite- und Prestigeautos wollte sich zu einer Qualitäts- und Innovationsmarke entwickeln, unter der auch Automobile im unteren Preissortiment angeboten werden sollten. Dieser Prozess kam einer unternehmerischen Kulturrevolution gleich. Der kundige Leser hat bereits erraten, dass es sich bei dem Automobilkonzern um DaimlerChrysler - genauer: um die Marke Mercedes - handelt. Wie erfolgreich der „Stretch“ der Marke gelungen ist, zeigt der enorme

Erfolg der A-Klasse - aus alter Mercedes-Perspektive eher ein Kleinwagen.

Damit eine solche umgreifende Wandlung in Unternehmen erfolgreich vollzogen werden kann, muss die Identität stimmig sein. Die Identität eines Unternehmens ist dessen grundlegendes Selbstverständnis, das sich aus der Tradition (Vergangenheit), der Positionierung am Markt (Gegenwart) und den Visionen (Zukunft) ergibt. Nur wenn diese drei Komponenten zusammenpassen, das heißt, im Fluss sind, entfaltet das Unternehmen Persönlichkeitsstärke oder, anders ausgedrückt, Persönlichkeitskapital (corporate capital). Mit dem corporate capital lässt sich der Marktwert eines Unternehmens sehr viel genauer erfassen als mit der üblicherweise zur Bewertung herangezogenen Finanzstärke. Das liegt daran, dass das Persönlichkeitskapital die Werthaltigkeit eines Betriebes vollständig erfasst. Berücksichtigt werden die Identitäten der Mitarbeiter, das Image des Unternehmens *und* seine Finanzstärke. Je präziser die verschiedenen Faktoren aufeinander abgestimmt sind, desto besser spielen sie zusammen und desto höher fällt der Wert des Persönlichkeitskapitals aus. Auf diese Weise entsteht eine Identität des Unternehmens, die einzigartig und Erfolg versprechend zugleich ist.

Nun ist jedes Unternehmen und jede Institution ein hierarchisches Gebilde, in dem Meinungen und Aufgaben von oben nach unten weitergereicht werden. Dies gilt immer - auch wenn Sozialträumer das nicht wahrhaben wollen und meinen, sie könnten ein Zusammenleben dauerhaft ohne Rangordnung organisieren. Die Existenz von Hierarchien bringt es mit sich, dass die Führungskräfte - der Vorstand, der Inhaber und Angestellte in leitender Position - den größten Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens haben. Auf ihre Identität kommt es also besonders an. Starke Persönlichkeiten, vor allem wenn sie als Führungskraft an der Spitze stehen, aber auch diejenigen, die auf einer weiter unten liegenden Führungsebene wirken, prägen die