

und meditieren. So etwas hatte ich nie zuvor gemacht. Pater Niklaus Brantschen, den ich dort das erste Mal erlebte, führte uns in das Seminar ein: «Jetzt gebt alle eure Probleme an der Garderobe ab und deponiert sie dort. Da ist nämlich <jemand>, der sie in der Zwischenzeit bearbeitet. Konzentriert euch auf das Meditieren und die Leere und lasst alles andere los.» Damals begann ich zu begreifen, dass ich für einen sinnvollen Umgang mit Situationen, in denen mein Tageswissen nicht ausreicht, eine Öffnung schaffen muss. Der Satz «Dein Wille geschehe», drückt vielleicht am besten aus, was dabei nötig ist. Die Meditation öffnete mich für mein inneres, allumfassendes Selbst-(bewusst)-Sein, in dem alles mit allem verbunden ist, wo sich zusammenfügte, was ich getrennt hatte. Manche nennen es Leere. Andere sprechen von wunschloser Fülle. Alle meinen sie die Erfahrung einer inneren Vollständigkeit. Diese erste – wenn auch vorübergehende – Erfahrung half mir nicht nur, mich und meine Beziehungen zu klären. Auch im Unternehmen inspirierte mich die Erinnerung daran zu Veränderungen.

Jede innere Evolution, die unser Bewusstsein in die Einheit führt, bewirkt eine Neuordnung des mit uns verbundenen äußeren Gefüges.

Die Vision von einer integralen Wirtschaft meint nichts anderes, als das Weibliche und Männliche, den Himmel mit der Erde zu verbinden. Und das tun wir zunächst in uns selbst. Ich muss die Vision sein, wenn ich will, dass sie manifest wird.

Vom Macher zum Gestalter vom Sachzwang zur Sinnerfüllung

Hans: Gestern beim Klavierspielen wurde mir deutlich: Solange es gespielt hat, ging alles gut. Erst als ich über den weiteren Verlauf des Stückes nachdachte, verlor ich den Faden. Dabei musste ich sofort an Toscanini denken, der einmal sagte, dass er die Partitur und jede Stimme stets genau vor sich gesehen habe, so genau, dass er sie hätte aufschreiben können. Ich kann die Stücke nicht aufschreiben, die ich spiele.

Martina: Du bist auch nicht Toscanini.

Hans: Nein, und manchmal bin ich einfach schlampig. Bis ich gelernt habe, die Küchenschublade zu schließen, bevor ich einen vollen Kaffeelöffel über ihr jongliere, musste ich sie zweimal ausräumen und sauber machen.

Martina: Vielleicht kannst du nicht Unternehmer, Familienvater und Kursleiter sein, wie Toscanini Musik memorieren – und dann auch noch umsichtigen Hausmännern Konkurrenz machen wollen.

Hans: Was ist es, das mich durchs Leben jagt?

Ich nenne ihn den Macher. Es ist der, der alles unter Kontrolle haben will; dem keine Fehler unterlaufen dürfen, weil er sich sonst als Versager fühlt; einer, der die eigenen Bedürfnisse unterdrückt, weil er vor anderen keine Schwäche zeigen darf. Er ist es, der es sich nicht erlaubt, glücklich zu sein, der aber andere glücklich machen will. Er ist der Erfinder des Sachzwangs; denn er glaubt fest an die Tücke des Objekts. Gegen sie zieht er täglich in den Kampf. Für ihn gibt es nur Gewinner oder Verlierer.

Weil er sich klein fühlt, muss er der Größte sein. Was er macht, ist von Ohnmacht, Selbstgerechtigkeit und Schuldbewusstsein geprägt. Er bemüht sich, den Erwartungen anderer gerecht zu werden, und lebt von deren Anerkennung. Zu seiner Ehrenrettung sei gesagt, dass er in den meisten Fällen gar nicht weiß, was er macht.

Zwischen Theorie und Praxis klafft bekanntermaßen so manche Lücke. Referiere ich über das Thema «Gerechte Weltwirtschaftsordnung», ist es durchaus möglich, dass ich gefragt werde, wie ich dieses Thema in letzter Zeit denn selber praktisch umgesetzt habe. Aber was mache ich, wenn ich nichts Konkretes vorweisen kann und «nur» sagen kann, dass ich etwas für mich gelernt habe? Gebe ich gerne zu, dass ich kein Manifest und keinen entsprechenden Aufbruch initiiert habe, keine Erklärungen, die von zig Wirtschaftsgrößen unterschrieben vorliegen? Fällt es mir leicht, einzugestehen, dass ich – statt Seminare mit mehreren hundert Teilnehmern zu leiten – einen Kurs wegen geringer Nachfrage absagen musste? Geht es mir gut, wenn ich zwar versichern kann, dass ich eine Menge geistige Arbeit geleistet, aber keine imposanten Fakten geschaffen habe, auf die

wir uns doch alle so gerne stürzen und stützen? Immer wieder bin ich aufgefordert, diese jahrelang eingeübte Beweis-Last loszulassen. Da ich fast mein ganzes Leben damit beschäftigt war, den Wert einer Arbeit nach ihren sichtbaren Ergebnissen einzuschätzen, tappe ich auch heute noch in die Falle der üblichen Wertmaßstäbe.

Schließlich war ich als Unternehmer von Anfang an daran gewöhnt, dass sich mein Machen in Form von Umsatz und Ertrag belegen ließ. Und auf diese Erfolge war ich stolz. Schon mit achtzehn Jahren leitete ich gemeinsam mit meinem Cousin Peter Jecklin das Familienunternehmen. Mein Vater als unser Mentor ermutigte uns, zu gestalten und zu verändern. Wir waren in der Schweiz Generalvertreter von Columbia, einer Marke des EMI-Konzerns, und meine erste Tat war, die Arbeit der Reisevertreter unserer Vertriebsabteilung neu zu strukturieren und zu organisieren. Aufgrund der damit verbundenen Umsatzsteigerung wurden uns zusätzliche Marken von EMI anvertraut, darunter auch Parlophone.

Ganz unvorhergesehen bescherte uns das Repertoire dieses neuen Labels gleich nach der Übernahme hohe Umsätze; denn die ersten Platten und zukünftigen Hits der Beatles erschienen unter dieser, zuvor völlig unbekannt, Marke. Natürlich trugen wir durch geschicktes Marketing und gute Strukturierung der Absatzwege zum wirtschaftlichen Erfolg bei, aber im Prinzip haben wir das Geschenk, das uns zugefallen war, nur noch ausgepackt.

Im Nachhinein betrachtet waren unsere größten Erfolge nie Resultate ausgeklügelter Firmenstrategien.

Vielmehr schienen sie einem natürlichen Energie-Fluss zu folgen, dem ich als junger Unternehmer eher unbewusst nachspürte. Ganz besonders zeigte sich das bei unseren Eigenproduktionen.

Als Generalvertreter von Columbia gehörte es zu unseren Verpflichtungen, ein Schweizer Repertoire zu pflegen. In diesem Zusammenhang machte mich ein Mitarbeiter auf drei Musiker aufmerksam, die er in einem Nachtlokal mit spanischen und südamerikanischen Liedern gehört hatte. Ich lud die drei zum Vorsingen ein. Ihre Musik ließ mir jenes Prickeln über den Rücken laufen, das mir auch heute noch ein Zeichen für besondere Augenblicke ist. Da auch meine Mitarbeiter überzeugt waren, etwas Besonderes zu hören, entschloss ich mich spontan, mit dem Trio 12 Lieder zu produzieren. Eines davon hieß «Ave Maria no morro» und wurde ein Riesenerfolg. Wir verkauften weit über fünfhunderttausend Schallplatten, was für Ende der fünfziger Jahre absolut großartig war.

Der Macher wird lebendig: Er kalkuliert den Erfolg und inszeniert den finanziellen Reifall.

An dieser Stelle wurde der Macher in mir lebendig. Ich dachte, wenn sich der Erfolg bei relativ einfachen Produktionsbedingungen einstellt – bis dahin hatten wir unsere Aufnahmen mit bescheidenen technischen Mitteln in einem Landgasthof gemacht –, dann wird der Erfolg sich bei optimaler Professionalität mindestens verdoppeln. Und schon produzierten wir mit hohem Kostenaufwand in einem Studio in München, mit Chor

und Orchester und einem professionellen Arrangeur, der für Conny Froboess, Rex Gildo und Peter Kraus gearbeitet hatte und von dem wir annehmen durften, er wisse, wie Hits gemacht werden. Meine Rechnung ging allerdings nicht auf; denn der Verkauf der auf diese Weise produzierten Schallplatten lief denkbar schlecht. Schlimmer noch: Mein erfolgskalkulierter Ausflug in die Gefilde von Rang und Namen der Münchner Musikstudios entpuppte sich als finanzieller Reifall, der fast den gesamten Gewinn auffraß, den wir durch das scheinbar so simple Ave Maria no morro erwirtschaftet hatten.

Ernüchtert beschloss ich in Bezug auf unsere Eigenproduktionen, wieder mehr auf mein Gespür zu achten. Unter anderem startete ich eine Serie mit Platten für Kinder, die sich ebenso zu einem Verkaufsschlager entwickelte, wie das mit Schulkindern aufgeführte Weihnachtsspiel von Paul Burkhard, dem populären Schweizer Komponisten, der durch das Lied «Oh, mein Papa» bekannt geworden war. Diese Aufnahme von Burkhard's «Zäller Wiehnacht» wird heute noch als CD verkauft. Und wie sich herausstellte, bewährte sich mein Gespür auch künftig als zuverlässiger Sensor für die in Frage kommenden Eigenproduktionen und deren Wirtschaftlichkeit.

Auf der lokalen Ebene erfuhr ich, was der EMI-Konzern im internationalen Rahmen erlebte, nachdem ein prominenter Topmanager dessen Leitung übernommen hatte. Der Neue fand, im Verhältnis zu den wenigen Hits würden bei EMI zu viele Flops produziert. Um seinem Verständnis gemäß unnötige Ausgaben zu sparen, lautete sein Rezept, weniger und nur noch hitverdächtige Mu-

sik zu produzieren. Damit setzte er auf Sicherheit und auf die Vorstellung, ein Hit wäre kalkulierbar. Diese Geschäftspolitik sollte zu einer dauerhaften Schwächung des Konzerns führen und letztlich auch hier zu der Erkenntnis, dass musikalische Erfolge nicht machbar sind.

Was ich jedoch für das Ressort der Musikproduktion akzeptierte, übertrug ich noch lange nicht auf meine übrigen Wirkungsbereiche im Unternehmen.

Fast alle Marken des EMI-Konzerns wurden durch unsere Firma vertreten, bis auf eine. Das war «His Master's Voice», die in der Schweiz durch einen unserer Konkurrenten vertrieben wurde. Als ich dem deutschen Verkaufsleiter von EMI sagte, ich wolle auch für diese Marke die Vertretung, meinte er augenzwinkernd: «Wenn's dem Esel zu wohl ist, begibt er sich aufs Eis.» Aber ich ließ nicht locker und fuhr zum Exportchef des Konzerns nach England. Dem versuchte ich klar zu machen, dass es doch viel effektiver sei, wenn alle EMI-Marken samt His Master's Voice in einer Hand, nämlich der unsrigen, wären. Ich erklärte ihm, warum wir die richtige Firma dafür seien, da wir doch mit Columbia bessere Umsätze erzielten als unser Konkurrent mit His Master's Voice. Das hörte er sich alles in Ruhe an, pflichtete mir im Prinzip bei, meinte zum Schluss aber, er habe noch eine bessere Idee: «Wir machen es gleich selbst. Wir gründen eine EMI Schweiz.»

Auf Dauer hätten wir diese Entwicklung sicher nicht verhindern können; denn die Schweiz war neben den Niederlanden das letzte Land in Westeuropa, in dem es noch keine eigene Niederlassung von EMI gab. Aber durch meinen Vorstoß wurde dieser Prozess noch be-

schleunigt. Als es so weit war, konnte ich nicht loslassen und wollte wenigstens eine Partnerschaft mit EMI eingehen. So wurden wir zu einem Drittel Teilhaber und überführten unsere gesamte Vertriebsabteilung mit allen Mitarbeitern in die neue Firma EMI Schweiz. Allerdings musste ich bald feststellen, wie das bisher unter unserer Regie blühende und gewinnbringende Geschäft durch die plötzlich viel höheren Kosten des neuen Joint Venture in die roten Zahlen abrutschte. Bereits nach den ersten Monaten zeichnete sich ein Verlust ab, was sich am Ende des ersten Jahres bewahrheitete. So fuhr ich wiederum nach England; diesmal, um unsere Teilhaberschaft rückgängig zu machen. Indem wir unser Drittel an der EMI Schweiz wieder an sie verkaufen konnten, kamen wir noch glimpflich davon. Doch das Stammhaus Jecklin hatte durch den Verlust der EMI-Vertretungen ungefähr die Hälfte des damaligen Umsatzes verloren, und wir mussten uns auf diesem tieferen Niveau neu strukturieren und besinnen.

Nun wollten mein Cousin und ich die Einbuße an Umsatz und Prestige unbedingt wieder wettmachen. Was war zu tun? Der Trend waren damals Einkaufszentren, die an den großen Zufahrtsstraßen vor den Toren der Städte entstanden. Zwei davon befanden sich bei Zürich gerade im Bau. Und schon stand der zuvor noch etwas angeschlagene Macher wieder stramm und plante geradezu strategisch die Dominanz unserer bisherigen Geschäfte im Stadtzentrum, ergänzt durch die neuen an den beiden «Einfallssachsen» nach Zürich, sodass uns auch die Kunden aus der weiteren Umgebung nicht mehr entgehen sollten. Leider landeten die Millionen, die wir

in die Verkaufsräume in einem dieser Zentren investierten, in den Händen eines Bauherren, der Pleite ging. Und wie sich herausstellte, waren unsere Zahlungen nicht zur Begleichung der Handwerkerrechnungen verwendet worden, sodass wir einige Rechnungen ein zweites Mal bezahlen mussten.

Mit solchen Erfahrungen relativierte sich meine Vorstellung «wenn ich nichts tue, passiert nichts» ein wenig mehr. Und je weiter ich mich für meine Intuition öffnete, desto eher trat der Macher in den Hintergrund und ließ sich von den Fügungen überraschen, die eintraten, sobald er die Regie abgab.

Nach dem Wegfall der EMI-Vertretungen hatten wir ein Großhandelsgeschäft für qualitativ hochwertige Hi-Fi-Geräte aufgebaut, und uns fehlte noch ein entsprechendes Bandprodukt. Ich erkundigte mich daraufhin auf der Consumer-Electronic-Messe in Chicago bei einer mir bis dahin unbekanntem japanischen Firma namens Maxell, ob die Vertretung von deren Tonbandkassetten für die Schweiz noch zu haben sei. Da sich die Firma auf dem europäischen Markt noch nicht etabliert hatte, hörte ich vorläufig nichts mehr von den Leuten. In der Zwischenzeit schwärmten Branchenkollegen von ihren Erfolgen mit Memorex, einer Kassette, die als Spitzenprodukt gehandelt wurde. Aber es war wie verhext: Wann immer sich die Gelegenheit ergab, mich um einen Geschäftskontakt zu bemühen, verpasste ich den Exportchef von Memorex. Dann, fast zwei Jahre nachdem ich in Chicago die Firma Maxell kontaktiert hatte, meldete sich einer ihrer Mitarbeiter bei uns. Und ich muss sagen, ich tat alles, um mir die Vertretung ihres

Bandproduktes zu verschmerzen. Zu keinerlei Risiko bereit, dachte ich zunächst nur an die Abnahme von 2000 Stück pro Monat. Woraufhin der Vertreter von Maxell lachend vorschlug, uns auf seine Verantwortung das Zehnfache zu liefern. Schon bald verkauften wir das Hundertfache und später sogar eine Million Kassetten pro Monat. Wir wurden für Maxell zum erfolgreichsten Abnehmer in Europa, und zeitweise stieg unser Schweizer Marktanteil zum höchsten weltweit, während die Marke Memorex sehr bald vom Markt verschwand.

Eigentlich hatte ich alles getan, um diese Entwicklung zu verhindern: Mit Memorex bemühte ich mich um ein Produkt ohne Zukunft. Die Firma Maxell war mir nicht einmal mehr gegenwärtig, als ihr Vertreter sich bei uns meldete. Darüber hinaus stellte ich mich beim Ordern der Kassetten ziemlich dumm an. Schließlich hätte man bei der von mir angepeilten, viel zu niedrigen Bestellung meinen können, ich verstehe das Produkt und dessen Marktchancen nicht. Dennoch konnte all das den wirtschaftlichen Erfolg nicht verhindern.

Die Irritation des Machers
über die Unberechenbarkeit des Zufalls

Wie war das möglich? Damals hätte ich diese Frage wahrscheinlich noch mit einem Achselzucken beantwortet. Das Leben schien insgesamt ziemlich unberechenbar zu sein, was den Macher in mir so verunsicherte, dass er alles dafür tat, um es unter Kontrolle zu halten. Aber das Ganze lediglich für Zufall zu erklären hätte auch bedeutet, jede Existenz für einen puren Zufall und damit die

Evolution insgesamt für eine willkürliche, von einem launischen Gott erfundene Geschichte zu halten, die dem einen zufallen lässt, was sie dem anderen entzieht.

Offensichtlich gibt es in uns so etwas wie eine innere Bereitschaft zur Integration, die unsere Evolution vorantreibt. Wir lernen und wachsen anhand der Umstände, die wir bewusst oder unbewusst in unser Leben rufen. Insofern sind sie keine Zufälligkeit, und sie entspringen nicht der Willkür eines launischen Gottes.

Immerhin musste ich zugeben, dass uns die Vertretung der Maxell-Kassetten durch keine bestimmte unternehmerische Strategie zuteil wurde. Heute würde ich es als Fügung bezeichnen, was uns damals zuteil wurde. Fügungen scheinen einem inneren Wachstum anzugehören, das sich äußerlich nicht immer ohne weiteres zu erkennen gibt, weshalb wir Fügungen meist als willkürlich erleben, als glückliche Zufälle.

Fügungen werden nicht vom Verstand initiiert, sondern von der Intuition. Ich muss sie gehabt haben, als ich auf der Messe in Chicago meine Visitenkarte bei der Firma Maxell hinterließ. Alles Weitere fügte sich. Wobei Fügungen Potenziale bescheren, die nur in Verbindung mit unternehmerischem Handwerk Früchte tragen. Das Geheimnis unternehmerischen Erfolges ist im Grunde genommen dieses Zusammenspiel zwischen Intuition und Handwerk.

Während der Macher über eine Lösung nachdenkt, serviert sie ihm die Intuition auf dem Silbertablett – allerdings nur, wenn wir ihr die Tür offen halten. Da wir dies unbewusst immer wieder tun, fügen sich scheinbar unvereinbare Dinge zu unserem Besten, obwohl wir gar

nichts gemacht haben. Intuitive Impulse brauchen nur gestaltet, nicht aber gemacht zu werden. Zu gestalten bedeutet, sich zu er-innern, das heißt, sich für das zu öffnen, was bereits in uns lebt. Je mehr wir diesen inneren Fundus bewusst wahrnehmen, desto eher wächst unsere Bereitschaft, aus ihm heraus zu schöpfen und zu agieren. Anders ausgedrückt: Der Macher wandelt sich zum Gestalter.

Wir hatten ein Filialgeschäft in der besten Lage in Baden, das sich als kleine Goldgrube erwiesen hatte. Irgendwann erhielt ich einen Brief von unserem Vermieter, in dem er mir mitteilte, er sei gezwungen, sein väterliches Geschäft dorthin zu verlegen. Ich schrieb ihm zurück, dass ich in diesem Fall meine Rechte als Mieter wahrnehmen werde, und drohte mit einem gerichtlichen Mietstreckungsverfahren. Sein wutverzerrtes Gesicht sehe ich noch heute vor mir, als ich in seinem Büro erschien. In diesem Moment hielt ich inne. Ich realisierte, dass ich bei meinem Vermieter blanken Hass provoziert hatte. Wenn dies das Ergebnis meines Verhaltens war, konnte es nicht richtig sein. Also sagte ich ihm, er solle das Mietverhältnis kündigen, wenn es für ihn an der Zeit sei. Meine Mitarbeiter waren daraufhin ziemlich besorgt. Sie forderten mich auf, etwas zu unternehmen und mich um andere Räume zu bemühen. Doch entgegen meiner sonstigen Gewohnheit beschloss ich, gar nichts zu tun. Sollte es in Baden ein Geschäft von uns brauchen, würde sich auch ein neuer Platz dafür finden.

Ein paar Wochen später wurden unserer Filialleiterin in Baden von einem Kunden neue Räume angeboten, in deren Verkaufsfläche das bisherige Geschäft mehr als

dreimal hineinpasste. Die Miete sollte jährlich 180 000 Franken getragen. Meine Mitarbeiter waren begeistert. Mir war der Mietpreis aber zu hoch. Ich wollte mich nicht auf den Druck eines ständigen Umsatzwachstums einlassen und bot stattdessen eine garantierte Jahresmiete von 130 000 Franken an sowie eine Beteiligung an unserem Umsatz, falls dieser zwei Millionen im Jahr übersteigen sollte. Ich war mir sicher, dass sich eine Lösung auftun werde, sollte unser Anliegen mit den Bedürfnissen des Badener Marktes übereinstimmen. Und obwohl es noch einen anderen Bewerber für die Räume gab, der bereit war, dem Vermieter die vollen 180 000 Franken zu zahlen, ließ der sich erstaunlicherweise auf meinen Vorschlag ein. Er wurde nicht enttäuscht; denn der Erfolg des neu eröffneten Geschäftes übertraf von Anfang an unsere Erwartungen.

Im Badener Beispiel hörte ich das erste Mal bewusst auf meine Intuition, als ich der Emotion des Ärgers nicht folgte und auf einen Streit mit unserem Vermieter verzichtete. Indem ich den rechtlichen Anspruch losließ, ließ ich die Angst, etwas zu verlieren, los, und die Situation konnte sich entspannen. Allen, auch denen, die künftig an dieser Geschichte beteiligt waren, war damit gedient. Die Entwicklung wäre jedoch völlig anders verlaufen, hätte ich nicht auf meine Intuition gehört. Immerhin ging ich das Risiko ein, ein gut gehendes Geschäft aufgeben zu müssen. Natürlich war es nicht so groß, dass ein Verlust die Substanz des gesamten Unternehmens in Frage gestellt hätte.

Aber aus der Erfahrung mit dem Macher in mir weiß ich, dass er sich auch in weniger existenziellen Si-

tuationen dagegen wehrt, etwas loszulassen, weil er mit dem, was er festhält, Sicherheit verbindet. Er ist aufs Haben fixiert, deshalb bekommt er Schwierigkeiten. Seine inneren Widerstände produzieren die äußeren. Aber im Gegensatz zu meiner früheren Empfindung, von bestimmten Umständen unter Druck gesetzt zu werden, fühlte ich mich diesmal in meinen Entscheidungen frei. Und aus dieser Freiheit heraus konnte ich gestalten, was mir an Impulsen zuteil wurde.

Dass ich mich als junger, erfolgsorientierter Mann vom Lied «Ave Maria no morro» so berühren ließ, hatte vielleicht mehr mit meiner Sehnsucht nach dieser Freiheit zu tun, als ich damals ahnte. Ohne mir dessen bewusst zu sein, hatte mich dieses Lied schon als junger Mann in einen ungewohnten Frieden versetzt. In Bosnien, auf der Abschiedsfeier mit all den Menschen, die dort Schreckliches erlebt hatten, begegnete es mir wieder, als uns ein kolumbianischer Sänger das Lied ins Herz sang. An diesem Ort erlebte ich das «Ave Maria» wie ein Heimkommen, als wäre ich in einem einzigen großen Atmen aufgehoben.

Erst viel später erfuhr ich, dass es der natürliche Atem einer Musik ist, die uns in diesen inneren Einklang führen kann, unabhängig davon, ob es ein einfaches Volkslied oder eine Sinfonie von Beethoven ist. In der Berührung mit dem Wesentlichen kann sich der Macher zum Gestalter wandeln.

Das erlebte ich besonders eindrücklich in einem japanischen Zen-Garten. Die Steingärten der japanischen Zen-Klöster sind in ihrer Schlichtheit Sinnbild für die Leere, durch die wir der Fülle in uns gewahr werden

können. Ihre Kargheit lenkt den Betrachter auf das Innerwerden seines Wesens. Zen-Gärten sind Orte der Kontemplation. So hatte es für mich eine besondere Bedeutung, als mich der Zen-Meister Okuda Roshi an einem Vormittag aufforderte, den Kiesboden seines Steingartens zu harken. Ich gab mir ungeheure Mühe, den Rechen gerade zu ziehen, damit sich im feinen Kies ein ebenmäßiges Wellenmuster abbildete. Langsam und kontrolliert, Band neben Band, zog ich auf der rechteckigen Fläche meine Spur. Als ich fertig war, rief ich den Meister. Bedauernd schüttelte er den Kopf und wies mit Handzeichen auf die Brüche hin, die den Fluss des Bildes störten. Ich begann von neuem und arbeitete noch konzentrierter, noch genauer und kontrollierter. Wieder wurde das Resultat abgewiesen. Als ich mich ein drittes Mal an die Arbeit machen wollte, erhob sich Hejiko, die Frau des Meisters, die während meiner Bemühungen still auf einer Stufe des Tempels gesessen und mir zugeschaut hatte. Sie nahm mir den Rechen ab, atmete tief ein und zog im Ausatmen, flüssig und leicht, eine lange Spur in den Kies. Dann bedeutete sie mir, es in dieser Weise noch einmal zu versuchen. Indem ich ihrem Beispiel folgte, nahm ich meinen Atem bewusst wahr, und je mehr sich die Bewegung des Rechens mit dem Rhythmus des Atems verband, desto harmonischer wurde das Bild der Spuren, die ich zog. Der Meister nahm es zur Kenntnis, ohne sich weiter darüber zu äußern, so wie er einige Tage zuvor die mir aufgetragene Reinigung eines Gartenteils ohne ein Zeichen der Anerkennung zur Kenntnis genommen hatte. Noch mehr entbehrte der Macher in mir den Beifall des Meisters, als ich Okuda Roshi am letzten Tag

meines Aufenthalts im Kloster eine hohe Spende übergab. Ohne den Umschlag zu öffnen, reichte der Meister ihn an einen der Mönche weiter. Ich empfand mein Bedürfnis, gelobt zu werden, zwar selbst als kleinlich. Aber offensichtlich musste ich dieser Regung noch nachspüren, bis auch in mir die Einsicht reifte, dass Nehmen und Geben eins sind: wie das Ein- und Ausatmen, wie die Wellen im Kies des Zen-Gartens.

*Müssten wir atmen, wie wir wirtschaften,
wäre uns allen längst die Luft ausgegangen.*

In der Wirtschaft sind wir ebenso darauf angewiesen, uns dem natürlichen Gleichgewicht des Atems anzuvertrauen und in seinem Rhythmus zu handeln. Müssten wir atmen, wie wir wirtschaften, wäre uns allen längst die Luft ausgegangen. Mit den Gewinnen atmet die Wirtschaft zwar ein, aber sie atmet nicht genügend aus, um den Organismus gesund zu erhalten. Sie hält quasi die Luft an, und das droht uns inzwischen global den Atem zu verschlagen. Folgt unser Handeln dem ungestörten Fluss des Atems, so verbindet es in einem natürlichen Rhythmus auch die Wechselwirkung von Innen und Außen. Wir gestalten. Haben wir die männlichen und weiblichen Anteile in uns einmal ausgeglichen, fließen Geben und Nehmen zusammen. Der unglückliche Macher fällt aus diesem Rhythmus heraus in ein einseitig nehmendes, ausschließlich auf materielle Sicherheit gerichtetes Tun. Seine Konzentration gilt so sehr dem Außen, dass es ihn schließlich beherrscht. So genannte Sachzwänge bestimmen jetzt die Verantwor-