

Führen und Handeln: Mit Kopf, Herz und Standhaftigkeit

Hans Jecklin¹

Als fast lebenslanger Unternehmer kann ich mich sehr gut in Ihre Situation einfühlen. Sie als Führungskräfte leben in äusserst herausfordernden Zeiten, und es sieht nicht danach aus, wie wenn sich dies in absehbarer Zukunft ändern würde.

„Wir müssen uns daran gewöhnen“ las ich in der ZEIT vom letzten Wochenende „dass in dieser bunten, widersprüchlichen und immer schneller rotierenden Welt die Ausnahmesituation zum Normalfall wird.“ Unser psychisches System ist pausenlos am aufnehmen und verarbeiten. Die äusseren Bedingungen ändern sich immer schneller, und Krisensituationen tauchen immer unvermittelt auf.

Was uns dabei ans Mark geht, ist nicht primär die grössere Arbeitsmenge - um diese zu bewältigen, gibt es ja auch Entlastungsmöglichkeiten - sondern Sie stehen unter hohem, stetig noch wachsendem Erwartungsdruck. Einerseits der Erwartungen unseres eigenen inneren Kritikers, der Viele von uns - mehr als alles Andere - durchs Leben zu jagen vermag; immer auf der Jagd nach Anerkennung, Geliebt Sein. Wie unersättlich ist diese innere Instanz, die immerfort nach Bestätigung und Liebe sucht! Vor allem lässt sie uns nicht ausruhen, wenn wir denken, irgendwo angekommen zu sein.

Wie wenn die eigene Rastlosigkeit noch nicht genügt, wird sie durch die Erwartungen von aussen noch zusätzlich angeheizt: durch Vorgesetzte, die ihrerseits unter Druck stehen. Stetes Wachstum von Umsätzen und Gewinnen sowie steigende Aktienkurse gelten als Mass für Erfolg und Anerkennung. Dies nicht nur unter den Augen unternehmerisch denkender Aktionäre und Verwaltungsräte. Wirklich destruktiv ist die Erwartungshaltung der opportunistischen Finanzgemeinde: die am Unternehmen nicht wirklich interessierten Spekulanten, die ihrerseits unter Erfolgsdruck stehenden Kreditgeber und die sensationslüsternen Fachpresse. Dies alles spielt sich ab vor einem Hintergrund von Unwägbarkeiten, die gute Entscheide von heute bereits morgen alt aussehen lassen.

Dass grenzenlose Erfolgssteigerungen mit steigendem Risiko einhergehen, ist eine Binsenwahrheit. Mit dem jedem so erreichten Erfolg wächst gleichzeitig die Absturzhöhe mit der dahinter lauernden Angst vor dem Absturz. Mit ihm drohen nicht nur der Verlust von Anerkennung und Arbeitsplatz. Im Zug der unabsehbaren Folgen wirtschaftlicher Art, bricht am bitteren Ende oft noch die in der Erfolgsjagd vernachlässigte Familie auseinander.

Dabei sehnen wir uns in unserem Innern nach nichts so sehr, wie geliebt zu sein, so wie wir sind, unbedingt, ohne etwas dafür tun zu müssen. - Ist das nicht das höchste der Gefühle? Spüren Sie doch mal nach! Gelingt Ihnen das so ganz spontan? Lassen Sie sich Zeit und hören Sie ganz fein in den Augenblick hinein!

Vielleicht haben Sie gerade jetzt - und wohl nicht zum ersten Mal - einen Geschmack vom inneren Raum der Aufgehobenheit bekommen. Wann immer wir uns von einem Gefühl des Angekommen Seins einfangen lassen, sind wir schon da. Sei es in den ersten Augenblicken der Ankunft auf der Bergspitze nach einem anstrengenden Aufstieg, in der ersehnten Gegenwart eines geliebten Menschen, im Einklang mit der Natur oder - warum nicht - beim ersten Espresso an der Frühlingssonne. - Weil wir für einen kurzen Augenblick nichts Anderes wollen, als JETZT ist.

Die Wahrnehmung und Annahme des gegenwärtigen Augenblicks gilt in allen spirituellen Traditionen, unabhängig vom religiösen oder kulturellen Kontext, als direktester Durchgang zum innersten Raum. Wir können ihn als inneres Selbst verstehen oder als die uns innewohnende Gegenwart eines allumfassenden Seins. Für mich ist es ein Aspekt des Absoluten, der zugleich unsere Einzigartigkeit ausmacht: jene unverwechselbare Palette von Talenten oder Potenzialen, mit denen wir zur Verwirklichung in diesem Leben ausgestattet sind; unser wirkliches Wesen.

Hier, in diesem Raum, erfahren wir eine zeitfreie Dimension von tiefer Liebe und Wahrheit. Sie wird, so wie unser Vertrauen wächst, zum Ort der unverlierbaren Aufgehobenheit. Auch wenn rings um uns alles ins Chaos zu fallen scheint: hier sind wir geliebt, unbedingt, ohne wenn und aber, so wie wir sind. Der wirkliche Ort unserer Sehnsucht, den wir im Aussen vergeblich suchten.

¹ © Hans Jecklin, CH-1742 Autigny, Schweiz. Verfasst als Vorbereitung eines Vortrags im Rahmen der ZfU-Tagung „Spiritualität im Management: Die Tagung für inspirierte Sinnsucher vom 11./12. Dezember 2011

Dieses Ankommen ist für jede und jeden erfahrbare Wirklichkeit – ganz nah ist sie – und kein für Auserwählte reserviertes Erleuchtungsversprechen. Es gehört zu den Vorrechten unserer Zeit, dass wir die sogenannte Erleuchtung von ihrem erhabenen Sockel herunter holen und zu uns nehmen dürfen. Alle tragen wir in uns die Erinnerung an diesen einen Geschmack der letzten Aufgehobenheit in uns. Wir alle haben ihn erfahren, schon im Mutterleib, und sind auch im Leben immer wieder von ihm gestreift worden: In besonderen Situationen, mitten im Alltag, immer in Augenblicken, wo unsere Gedanken nichts Anderes wollten, als das jeweils Gegenwärtige. Den Geschmack zu uns zu nehmen heisst, ihn als unser Eigenes zu kultivieren und von der Bedingtheit durch die äusseren Umstände zu lösen.

Diese nahe Zugänglichkeit und Erfahrbarkeit des Absoluten meinte wohl auch Karl Rahner, als er davon sprach, dass der Fromme von morgen ein Mystiker sein werde und es Aufgabe der darum Wissenden sei, die ihnen anvertrauten Menschen dahin zu führen.

Die Erfahrung des Absoluten verändert unseren Blick auf das Relative. Sie durchtränkt Geist und Körper mit einer neuen Seinsweise. Je öfter wir den Ort aufsuchen, desto gründlicher geschieht der innere Wandel. Es geht nicht darum, abzuheben und den Bedingtheiten der Welt zu entfliehen, sondern um die Verinnerlichung eines Zustandes der Einheit, aus dem wir die Vielfalt des Lebens auf neue Weise wahrnehmen, wertschätzen und bewundern können. Wo wir uns, ohne von den Phänomenen aufgesaugt zu werden, auf sie einlassen, in sie einfühlen und sie verstehen können, Wo wir in der Teilnahme an der Welt bei uns bleiben, ohne in den Geschehnissen unterzugehen.

Alle Verschiedenheit ist Ausdruck der ursprünglichen Einheit allen Seins, wie es sich ständig und immer neu entfaltet, als dieses Universum, dessen Teil – oder besser: dessen einer von unendlich vielen Aspekten – wir sind. Wir alle sind Aspekte der Evolution des Kosmos aus einem primären, rund 14 Milliarden Jahre zurückliegenden Ereignis.

Vielleicht mögen Sie jetzt nochmals in sich hinein hören, wie alle Phasen der Evolution ständig in uns wirksam sind: Materie. Vitalität. Emotionalität, Denkfähigkeit. Bewusstsein. Es sind auch die Ebenen unseres menschlichen Daseins, wie sie sich im Laufe des Lebens entfalten: vom mit der Mutter untrennbar verbundenen Neugeborenen zum gereiften, gemeinschaftsfähigen Individuum.

Vielleicht geht es Ihnen auch so? Wenn ich diesem Wunder des kleinen im grossen Sein nachspüre, erwachen in mir tiefe Liebe und Begeisterung für das Leben in dieser Welt. Grosses Glück und Dankbarkeit. Ich verstehe es als Einladung, mitzugestalten. Aus dem immer wieder neuen Augenblick: dem JETZT, das mich zum Handeln einlädt.

Zum Jetzt gehört das Hier: Der Planet Erde, auf und mit dem wir leben. Unser Bewusstsein hat sich so weit entfaltet, dass wir ihn immer mehr als Ganzes wahrnehmen; vielleicht sogar als lebendigen Organismus, dessen Teil wir sind. So gesehen bedeutet Globalisierung, dass wir zu mitverantwortlichen Weltbürgern werden, indem wir unser gesamtes Denken, Fühlen und Handeln in den globalen Kontext einordnen.

Wenden wir uns nun wieder der Wirtschaft zu und brechen diese globale Perspektive auf ihre Rolle in der Welt herunter, ist ihre Funktion schnell klar: Die Menschen mit den Dingen und Dienstleistungen zu versorgen, die sie zu einem guten Leben brauchen. Entsprechendes gilt für das einzelne Unternehmen: seine Funktion und Existenzberechtigung liegt im Dienst an und zum Wohl der Gesellschaft. Gewinn ist nicht mehr als das Resultat einer gelungenen Sinnerfüllung: ein überlebenswichtiges, bei vernünftiger kaufmännischer Führung normalerweise anfallendes Beiprodukt; niemals aber direkt anzustrebender Unternehmenszweck oder Spekulationsobjekt für Trittbrettfahrer.

„Klingt gut“ werden Sie einwenden „doch die Realität ist anders“. Dazu kann ich Ihnen aus eigener Erfahrung sagen: Diese Philosophie ist möglich und überlebenstüchtig. Wir haben mit unserem Unternehmen der Musikbranche die Probe aufs Exempel gestellt. Unsere Unternehmensvision – durch die Gesamtheit der 180 Mitarbeitenden erarbeitet – räumte dem Sinn der Unternehmenstätigkeit zum Wohl der Gesellschaft (nicht bloss des Kunden) die erste Stelle ein. Die finanzielle Gesundheit des Unternehmens setzte sie, als unerlässliche Selbstverständlichkeit für seinen Fortbestand, an den Schluss. Dazwischen lag die Sicht auf unsere Potenziale – Kompetenzen und Begeisterung – und wie wir sie auf die Sinnerfüllung ausrichten und leben wollten.

Der Ort der Sinnerfüllung ist der Ort des Erfolges und der Wahrheit: der Ort, an dem sich unsere Kompetenzen und unsere Begeisterung mit dem Dienst an der Gesellschaft begegnen und bewähren müssen. Was ich an diesem gelungen Experiment ebenfalls gelernt habe: Es gibt keine grössere Motivationskraft, als einen Unternehmenssinn, in dem sich die Mitarbeitenden samt ihrem Lebenssinn wieder finden.

Denken Sie nicht, dass dieser Weg nicht auch Sorgen und existenzielle Ängste heraufbeschworen hat. Gelungen ist er, weil wir durch sie hindurch gegangen sind, statt uns abschrecken oder unsere Vision von ihnen vernebeln zu lassen.

Die Angst vor dem Scheitern, die wir wohl alle kennen, müssen wir genauer ansehen. Denn es führt kein Weg an ihr vorbei. Scheitern bedeutet immer auch Verlust der Anerkennung, des Geliebt Seins: das, wonach – sie erinnern sich – wir uns am meisten sehnen. Die Angst vor dem Liebesverlust trifft uns existenziell. Sie ist weit mächtiger als jede Angst vor materiellen Verlusten. Sie vermag Menschen zu lähmen und sie des Sinnes ihrer Existenz zu berauben. Weshalb sonst, würden sich Führungskräfte in Krisensituationen das Leben nehmen?

Um das besser zu verstehen, komme ich nochmals zurück auf die Evolution des Universums und ihre Gegenwärtigkeit in uns. Wir richten den Blick auf die Zeit des Übergangs von den Primaten zu den Hominiden, aus denen vor rund zweihunderttausend Jahren im Osten Afrikas der Homo sapiens entsprang. Diese frühen Menschen lebten, wie ihre unmittelbaren Vorgänger, in Horden. Für das Überleben der Gruppe war eine soziale Ordnung unerlässlich. Ihr hatten sich die Triebkräfte der Einzelnen unterzuordnen. So elementar, wie sich diese Triebkräfte manifestieren konnten, so roh waren auch die Mittel, um sie im Interesse der Gemeinschaft zu zähmen, wenn nicht zu unterdrücken. Wer sich nicht fügte und dabei dem Leittier unterlag, musste mit dem Ausschluss rechnen. Dies bedeute den sicheren Tod durch physisches oder seelisches Verhungern.

Mit dem Entstehen von Gottesbildern als Personifizierung der unheimlichen und unberechenbaren, das menschliche Verständnis übersteigenden Mächte, wurden die lebensdienlichen Gebote und Gesetze unter die Autorität strafender Götter gestellt. Bis heute beruht die Macht religiöser Institutionen und mancher esoterischen Lehren auf dieser fatalen Gottesfurcht.

Machen wir uns keine Illusionen: Trotz Aufklärung und Kirchenflucht sind diese Konditionierungen elementarer Lebensimpulse noch in fast allen Menschen wirksam: „Was denken die Andern von uns?“ Sie kennen die Frage, und was sie in uns auszulösen vermag. In ihr steckt die Drohung mit dem Verlust von Anerkennung und Liebe. Die Angst vor dem Ausschluss – nicht mehr dazu zu gehören – wirkt seit Urzeiten in uns; in Form sprachloser Überlieferung von Generationen übergreifenden Sippen- und Familiendramen. Diese bilden wiederum den Boden unserer persönlichen Lebensgeschichte mit all' ihren Prägungen, Verstrickungen und Verwundungen, einschliesslich jener ungeliebten Aspekte, die wir selbst ins Unbewusste verdrängen, weil wir uns ihrer schämen.

Die von Machtmissbrauch und Demütigung geprägte Geschichte der Kulturen, Religionen, Ethnien und Nationen bildet einen weiteren Strang der in uns wirksamen Bewusstseinsentwicklung. Die unterschiedlichen Verletzungen der kollektiven Psyche bewegen die Akteure des grossen Welttheaters, dessen Auswirkungen sich niemand entziehen kann.

Stellen wir uns diese Spuren und Prägungen als komplexes Gewebe vor, das in unserem Unbewussten schlummert. Es besteht aus in subtilen Mustern geronnenen Erfahrungen. Sie sind jederzeit bereit sind, in Aktion zu treten, sobald sie durch äussere Ereignisse angestossen werden. Dann wirken sie als autonome Affekte, völlig unabhängig von unserem Willen. Sie vermögen, die realen Sachverhalte mit einem emotionalen Schleier zu überziehen und das Denken zu überschwemmen. Schliesslich diktieren subjektiv erlebte Sachzwänge das Handeln mit den entsprechenden Ergebnissen. Oftmals sind wir Virtuosen darin, derart illusionäre Geschichten zu rationalisieren und sie als sach- oder situationsgerechtes Verhalten zu verkaufen. So führt Eines ins Andere und zuletzt in eine unheilvolle Spirale immer tieferer Verstrickung in eine verzerrte Realität.

Die Aussichten sind ernüchternd. Vor allem für jene, die glauben, diesen Welten durch ihre spirituellen Fortschritte zu entkommen. Doch alle Religiosität und Spiritualität ist wertlos, wenn sie sich nicht in einem besseren Leben im Alltag bewährt.

Die innere Aufgehobenheit und das erfahrbare Wissen um die in uns wirkende unbedingte Liebe und Weisheit sind ein grosses Geschenk. Aber sie reichen allein nicht aus für ein fruchtbares Leben in dieser Welt. Denn die Herausforderungen des Alltags und ihre emotionalen Resonanzen werden uns unweigerlich aus der himmlischen Ruhe heraus holen. Jeder, der direkt aus einem Meditationsretreat direkt in den Berufsalltag zurückgekehrt ist, kann davon ein Lied davon singen.

Statt den emotionalen Affekten auszuweichen oder sie zu unterdrücken, können wir uns diesen Aufwallungen liebevoll zuwenden. Sie sind Zeugen der in uns stets lebendigen Evolution des Lebens und des Bewusstseins. Sie gehören zu uns, als natürlicher Ausdruck des in uns wirksamen Gewebes von kollektiven und persönlichen Prägungen. Erst indem wir sie respektieren und als Teil unserer menschlichen und persönlichen Bedingtheit akzeptieren, sind wir in der Lage, die Verantwortung für unser Fühlen, Denken und Handeln zu übernehmen. Erst dann vermögen wir uns den emotionalen Affekten liebevoll zuzuwenden; aus einer Hingabe an jene umfassendere, durch uns wirkenden Liebe und Weisheit, deren Ausdruck wir sind. Der Raum des Herzens wird so zum bewussten Ort der Begegnung von Zeit und Ewigkeit, wo sich seit Äonen Verkrustetes in Freiheit wandeln kann.

Zu diesem inneren Wandlungsprozess gehört, dass wir den sich manifestierenden emotionalen Affekten freien Raum gewähren. Unter dem Schutz liebevoller Zuwendung dürfen sie sich spontan entfalten, wenn es sei soll auch machtvolle oder bedrohliche Formen annehmen, bis sie schliesslich ihre Kraft verlieren, weicher werden und sich auflösen. Zurück bleibt eine ruhige Liebe.

Die in allen spirituellen Praktiken erstrebte Achtsamkeit bedeutet in diesem Kontext, dass wir früh wahrnehmen, wenn äusseres Geschehen innere Resonanz erzeugt. Dann können wir uns ihr zuwenden und sie entspannen, bevor sich die kräuselnden Wasser zur Flutwelle aufbäumen. Aber es gilt auch anzunehmen, wenn unsere Gegenwärtigkeit (noch) begrenzt ist und wir in den Fluten untergehen, ehe wir es uns versehen. Es bleibt uns noch immer, die Situation, ihre inneren Resonanzen und unsere Reaktionen im Rückblick ans Herz nehmen und sie zur Ruhe bringen.

Dann erst wird die Sicht auf die äusseren Sachverhalte klarer. Gelingt es uns – vielleicht erst im zweiten oder dritten Versuch – die ehemals emotionsgeladene Situation ganz nahe ans Herz zu nehmen und zu befragen, wird sie uns auf ihre Weise mitteilen, was sie jetzt von uns braucht. Indem wir alle vorgefassten Meinungen und Vorstellungen loslassen und uns der umfassenderen Liebe und Weisheit hingeben, wird unser Fühlen, Denken und Handeln zum Ausdruck unseres wirklichen Wesens und seiner Potenziale.

Je konsequenter wir mit dieser Lebenshaltung umgehen, umso fühlbarer werden die Früchte sein. Sie wird zu einem eigenen spirituellen Weg, der uns immer tiefer in die Verwurzelung im Herzen führt. Jede neue Erfahrung macht uns freier und sicherer im Umgang mit immer neuen, schwierigeren Herausforderungen.

Ganz natürlich wechseln wir so vom Bedürftigkeitsmodus zu einer eigenen Festigkeit im Herzen. Wir brauchen nicht mehr die Liebe Anderer, sondern teilen die Fülle einer unbegrenzten, uns übersteigenden Liebe. Gleichzeitig verschiebt sich der Ort unserer Aufgehobenheit natürlich und organisch von aussen nach innen.

Irgendwann habe ich die Sehnsucht als grosses Geschenk erkannt: Wie sie mich auf der Suche nach grenzenlosem Geliebt Sein als weise Führerin durch alle Verstrickungen und Ent-täuschungen hindurch geleitete, in die Gewissheit einer unverlierbaren Aufgehobenheit und Kraft.

Führen und Handeln mit Kopf, Herz und Standhaftigkeit: Ich meine jene beherzte Standhaftigkeit, aus der wir wagen und riskieren können, uns einlassen und für das einstehen, was für uns wirklich Herzenssache ist. Nicht blauäugig oder naiv, sondern indem wir mit klarer Vernunft abwägen und unterscheiden, worum es uns wirklich geht. Wir lernen zu dosieren und zu etappieren, Bedingungen und Grenzen zu setzen, immer mit einem Ziel – unseren innersten Werten – vor Augen. Dies ist gelebte Spiritualität, wie ich sie heute verstehe, als wohl nie endenden Weg in wachsende Freiheit von Konditionierungen, Ängsten und Bedürftigkeiten – hin zu einem freien, sich selbst und dem Wunder des Seins gegenüber verantwortlichen Menschen.

Wie das ganz praktisch eingeübt werden kann, zeige ich Ihnen heute Nachmittag im Workshop! Gut möglich, dass Sie dabei jenen Geschmack wieder erkennen, dem schon immer ihre grösste Sehnsucht galt!