

Potenziale ausschöpfen

Die Entdeckung innerer Ressourcen

Von Anna Gamma

Wie können Führungskräfte brachliegende Ressourcen ihrer Mitarbeiter und in sich selbst mobilisieren? Mit spiritueller Intelligenz kann der Archetyp des «Kriegers» in der Unternehmensführung überwunden werden.

«Eines können wir bereits jetzt sagen: Die grösste Veränderung wird die Veränderung beim Wissen sein – in Form und Inhalt; in seiner Bedeutung; seiner Verantwortung; und darin, was es heisst, über Bildung zu verfügen.»

Peter F. Drucker

Die Anregung zu diesem Artikel stammt aus Gesprächen mit Führungspersönlichkeiten. Obwohl sie in verschiedenen Bereichen tätig sind, lassen sich Gemeinsamkeiten darin erkennen, wie sie ihre Arbeitssituation wahrnehmen und ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten einschätzen. Weniger vordergründig, umso mehr aber auf einer tieferen Ebene werden die Gemeinsamkeiten sichtbar. Im vorliegenden Artikel wird zunächst die Situation der Personen skizziert, danach werden ihre Erfahrungen gedeutet und in einen grösseren Zusammenhang gestellt. In einem weiteren Schritt werden entsprechende Bildungsmöglichkeiten vorgestellt.

- «Die Bereitschaft zu kämpfen» bezeichnet der CEO einer Unternehmergruppe als seine grösste Stärke. Diese Fähigkeit bereite ihm nicht nur Spass, sie mache ihn offensichtlich auch erfolgreich. Er verkörpert in eindrucksvoller Weise den Kriegerarchetyp¹: Er ist eine Kämpfernatur, die zielorientiert auf der Sachebene agiert. Entscheidungsfreude, Willenskraft und Durchsetzungsvermögen sind Führungsqualitäten, die er an anderen schätzt und die ihn selber auszeichnen. Da dieser Mann immer wieder in seine Weiterbildung investiert, weiss er auch um die Schattenseiten des Kriegers. Sie manifestieren sich in Gewalt und Zerstörung. Subtil formen Unverletzbarkeit und Unabhängigkeit, zwei Attribute des Kriegers, auch seine Persönlichkeit als erfolgreicher Leader. Er ist stets bemüht, seine Work-Life-Balance im Gleichgewicht zu halten. Der Preis, den er dafür bezahlt, ist ein Panzer, den er sich angeeignet hat. Ernüchternd stellt er selber fest, dass dieser Schutz gegenüber Verletzbarkeit und Abhängigkeit auch seine privaten Beziehungen prägt. Er verhält sich distanziert, wo er sich insgeheim Nähe und vertrauensvolle Bindung wünscht. Über die Jahre habe sein Panzer Risse erhalten, sagt er. Es werde die Zeit kommen, wo er sich den vernachlässigten Seiten seiner Persönlichkeit zuwenden könne. Er weiss, dass noch verborgene Qualitäten in ihm schlummern.
- Wie können die inneren Qualitäten der Mitarbeitenden mobilisiert werden? Um dieses Thema kreiste das Gespräch mit der Geschäftsleiterin einer Ladenkette. Sie analysierte ihre und die Situation ihres Teams sachlich und ungeschminkt. Die Mitarbeitenden seien motiviert und engagiert, was sie mitunter aus der tiefen Mitarbeiterfluktuation ableite. Viele Mitarbeitende seien dem Unternehmen seit der Gründung treu geblieben. Die Geschäftsführerin stellte jedoch fest, dass Burnout-Symptome – klassische Symptome von erschöpften Kriegern (auch Frauen

¹ C.G. Jung, Pionier auf dem Feld der archetypischen Psychologie, definiert den Archetyp als ein wiederkehrendes Bild, das macht- und geheimnisvoll die Gefühle und das Verhalten des Menschen strukturiert.

können diesem Kreis angehören) – im Team zunehmen. Der Wettbewerbsdruck, der in dieser Branche besonders hoch ist, sei ein Grund dafür. Auch sie sucht nach weiteren Ursachen für die mangelnde Innovation, die Müdigkeit und die Freudlosigkeit ihres Teams. Sie ist überzeugt, dass bei ihren Mitarbeitenden Ressourcen brachlägen, die das Team und das Unternehmen stärken könnten. Die Frage sei, so überlegt sie, wie sie Zugang zu diesen verborgenen Kräften finden, sie aktivieren und kultivieren könnte – zum Wohl der einzelnen Personen und des ganzen Unternehmens.

Beide genannten Führungspersönlichkeiten wissen um ein unentfaltetes Potenzial im Menschen. Sie stimmen auch in der Wahrnehmung überein, dass der Wettbewerb in der Arbeitswelt die verborgenen Ressourcen nicht fördert, sondern sie sogar noch weiter vermauert und unerreichbar macht. In ihrer Einschätzung sind sie nicht allein.

Disziplin, Askese, Kraft – und Gier

Zu diesem Thema ist bereits viel geschrieben worden. Dazu gehört beispielsweise die Arbeit von Bernard A. Lietaer. Er hat im Buch «Mysterium Geld. Emotionale Bedeutung und Wirkungsweise eines Tabus» die Wirkungsweise von Geldsystemen untersucht und dabei festgestellt, dass Wirtschaftsunternehmen primär den Krieger verkörpern. Der Krieger zeigt Disziplin, Askese und Kraft. In seiner idealisierten Form bietet er Schutz, macht Eroberungen zum Allgemeinwohl und zerstört, was vernichtet werden muss, um neues Leben und neue Formen zu fördern. Sein Verhalten geht auf die Jagd und/oder den Schutz vor Raubtieren zurück. Seine beiden Schattenseiten sind Sadismus und Masochismus.

Was das Buch von Lietaer so lesenswert macht, ist nicht in erster Linie seine positive Bewertung von Schattenarbeit, welche er als entwicklungsfördernd hält, sondern seine unkonventionelle Analyse des Geldsystems, das unser Wirtschaftsleben und damit auch unser Gefühlsleben und Verhalten nachhaltig prägt. Zum Verständnis des Geldsystems führt er als weiteren Archetyp die grosse Mutter ein. Sie wird als die dunkle, nährende Mutter beschrieben, die alles Leben

schaft. In ihren Händen liegt die Macht der Fruchtbarkeit, sie ist auch die Herrin des Todes. Alles kommt von ihr, alles kehrt zu ihr zurück. Lietaers Thesen lauten:

1. Der Archetyp der grossen Mutter wirkte bei der Erfindung des Geldes mit. So spielte das Vieh – ein Symbol der grossen Mutter – in der antiken Welt als Tausch- und Zahlungsmittel eine grosse Rolle. Dieser Archetyp ist jedoch seit einigen Jahrhunderten unterdrückt worden, was Auswirkungen auf unser Wirtschaftsleben hat.
2. Gier und die Angst vor Knappheit – die Schattenseiten der grossen Mutter – sind durch die Furcht miteinander verbunden. Sie werden heute als selbstverständlich wahrgenommen und bestimmen unser Geldsystem und unsere Volkswirtschaft.

Gier führt zur Anhäufung von Reichtum, der verteidigt werden muss, und Knappheit zum Kampf um die Ressourcen. In dieser Situation werden Krieger gebraucht, welche die Mechanismen des Wirtschaftssystems schützen müssen. Diese Sichtweise auf die aktuelle ökonomische Situation zeigt die grundlegenden Mechanismen unseres ökonomischen Systems: Die Archetypen geben den Blick frei auf einfache Dynamiken eines Systems, das an sich selbst leidet.

Weiterbildung:

Die spirituelle Intelligenz fördern

Es stellt sich die Frage, ob Führungskräfte in der Wirtschaft überhaupt eine Chance haben, das prägende Grundmuster von Gier und Angst vor Knappheit zu übersteigen und einen eigenständigen Weg zu innerem Reichtum und innerer Fülle – die positiven Aspekte der grossen Mutter – zu gehen? Wer die Frage zu stellen vermag, darf sie auch mit Ja beantworten. Wer die Grenzen und Mängel des Systems erkennt, ist auch in der Lage, darüber hinauszublicken. Offen bleibt, wie dieser Weg gegangen wird. Hier sind Aus- und Weiterbildungsstätten für Führungskräfte gefordert, die ganzheitliche, vielstimmige und breit operierende Führungskonzepte anbieten.

Im Klartext heisst dies: Die gängige Aus- und Weiterbildung von Führungskräften muss formal und inhaltlich ergänzt werden. Die Veränderung

im Wissen der Führungskräfte wird sich auch auf unsere Organisationsformen und Systeme auswirken.

Ich suche nicht – ich finde. Suchen, das ist das Ausgehen von alten Beständen und das Findenwollen von bereits Bekanntem. Finden, das ist das völlig Neue. Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt. Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer. Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene auf sich nehmen, die im Ungewissen sich geborgen wissen, die in der Ungewissheit, der Führerlosigkeit geführt werden, die sich vom Ziel ziehen lassen und nicht selbst das Ziel bestimmen.

Pablo Picasso

Die Förderung von mentalem Wissen ist ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil in Aus- und Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte. Auch die Schulung der sozialen Kompetenz sowie Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung gehören mittlerweile zu einer soliden Ausbildung. Dies ist zwingend notwendig, weil der effiziente Gebrauch der mentalen Intelligenz (IQ) die emotionale Intelligenz unabdingbar voraussetzt, wie Untersuchungen zeigen. Noch fehlt in den Programmen mehrheitlich die Förderung der spirituellen Intelligenz (SQ), eine Kompetenz, die uns die Verbundenheit und Einheit allen Lebens erfahren lässt und uns zu einem entsprechenden Denken, Fühlen und Handeln befähigt. Sie lässt uns Zusammenhänge sehen, neue Möglichkeiten des Denkens und Seins entwickeln und Sinn erfahren. Stellt der Einbezug der spirituellen Intelligenz in unsere Bildungsprogramme einen Schritt in die neue Richtung dar? Eröffnet er den Führungspersönlichkeiten, die sich mit ähnlichen Fragen wie unsere Protagonisten beschäftigen, sogar neue Möglichkeiten?

Der Weg nach innen

Spätestens seit dem Erscheinen des Buches von Danah Zohar und Ian Marshall ist der Begriff der «spirituellen Intelligenz» auch in Führungsetagen salonfähig geworden. Doch was ist damit gemeint, und wie kann man diese Intelligenz

fördern? Dazu ein Spruch von Meister Eckhart, einem grossen deutschen Mystiker: «Warum greift ihr nicht in euer eigenes Gut, ihr habt doch alle Wahrheit wesenhaft in euch?» In diesen kurzen Worten ist zusammengefasst, worum es in der Entfaltung spiritueller Intelligenz geht. Zum Wesen des Menschen gehört, dass er alle Wahrheit und Erkenntnis in sich trägt. Anders gesagt: Unser inneres Potenzial kennt keine Grenzen. Astrophysiker haben im letzten Jahrhundert diese These bestätigt. Sie erkennen den Menschen als eine kosmische Bibliothek, die alles Wissen der Evolution vom Urknall bis heute gespeichert hat. Wir sind nicht getrennt vom Universum, mehr noch: Wir sind das Universum.

Der Schlüssel zu dieser Erkenntnis ist der Weg nach innen. Und dieser Weg steht allen Menschen offen. Es braucht dazu allein die Bereitschaft:

- **Die Aufmerksamkeit von aussen nach innen wenden.**

Es ist unbestritten, dass unser Alltag die Konzentration im Aussen fordert. Lenken wir jedoch unsere Aufmerksamkeit zum Beispiel auf unsere Atembewegung, und dies täglich nur ein paar Atemzüge lang, so bereiten wir den Weg nach innen vor. Der Atem erhält uns am Leben und verbindet uns mit allem, was ist.

- **Konzepte, Vorstellungen, Theorien, Meinungen und Vorurteile loslassen.**

Täglich geistern tausende von Gedanken durch unseren Kopf. Wohlgermerkt: Die wenigsten davon sind brauchbar. Neue Einsichten zeigen sich unmittelbar, wenn wir uns sozusagen «unwissend» den Aufgaben zuwenden.

- **Stille suchen und stille sein.**

Wir leben in einer lärmigen Welt. Viele sehnen sich nach Ruhe und Stille. Verbinden wir uns mit der inneren Stille, dann lassen wir unseren aktiven Geist und unsere aufwühlenden Emotionen hinter uns, um in der Tiefe Frieden, Zufriedenheit und Heiterkeit zu finden.

- **Sich von der ewigen Gegenwart berühren lassen.**

Der gegenwärtige Augenblick ist der einzige Zeitpunkt, in dem wir wirklich kraftvoll tätig sein können. Im «Jetzt» übersteigen wir die

lineare Zeit; Zeitfreiheit stellt sich ein. Stress und Druck werden natürlicherweise abgebaut.

- **Offen sein für den grundlosen Grund, die Quelle der spirituellen Intelligenz.**

Diese Wirklichkeit wird mit vielen Namen gepriesen und ist doch namenlos. Sie bleibt dem menschlichen Zugriff verwehrt, und trotzdem gibt uns die Verankerung im ortlosen Ort die Sicherheit, dass wir in jeder Situation mit Gewissheit das Richtige tun.

Führungspersönlichkeiten, die ihre spirituelle Intelligenz fördern, erfahren, dass der SQ das notwendige Fundament bildet, damit IQ und EQ sich wirkungsvoll entfalten können. Sie erfahren auch, dass sie sich eins fühlen mit allem Leben und dadurch gelassener mit der Komplexität des Alltags umgehen können. Sie spüren eine zunehmende Kraft, alte Denkgewohnheiten und Verhaltensweisen loszulassen. So wächst ihr Mut, ihre Einzigartigkeit zu verwirklichen, entsprechend dem inneren Entwurf, zu dem sie Zugang erhalten. Sie entfalten den inneren Menschen und finden dadurch zu grenzenlosem, innerem Reichtum. Mehr noch: Menschen mit hoher spiritueller Intelligenz schöpfen aus ihrer inneren Mitte, entfalten die Kräfte des Herzens und dienen dem Wohl aller Wesen.

- Ein Geschäftsleiter eines mittelständischen Unternehmens praktiziert seit ein paar Jahren regelmässig Zen-Meditation. Auf die Frage, warum er nicht täglich übe, sondern jährlich zwei Wochen für einen intensiven Trainingskurs aufwende, gab er die Antwort: «Ich weiss, in mir schlummert ein Potenzial, von dem ich spüre, dass ich es auf diesem Weg freisetzen kann. Ich möchte mich auf dieses Abenteuer mit ganzer Kraft einlassen.»

Auch dieser Mann ist ein erfolgreicher «Krieger». Er ist nun dabei, seinen Panzer abzustreifen und seine Verletzbarkeit zuzulassen. Im Zuge dessen wird er entdecken, dass in ihm ein Kern, die Mitte seiner Persönlichkeit ruht, die unverletzbar ist. Auf dem Weg des Zen wird sich ihm auch die Interdependenz des Lebens eröffnen. Er wird erfahren, dass die Verwurzelung in dieser Verbundenheit ihn erst richtig frei werden lässt.

Die ideale Führungspersönlichkeit, welche auch

der eingangs erwähnte CEO und die Geschäftsleiterin im Gespräch nachzeichnen, ist ein Krieger mit der Fähigkeit zur Durchsetzung, Planung und Sicherung. Zugleich ist der Krieger verbunden mit der grossen Mutter und darum fähig, ohne Panzer gewaltlos und kraftvoll zu arbeiten und zu leben. Im Geist von Pablo Picasso finden diese Menschen im wahrsten Sinn des Wortes Neues. Sie überbrücken mit Kreativität und Intuition schmerzliche Zersplitterung und unheilvolle Trennung, wo immer sie dieser begegnen – auf der persönlichen, institutionellen und globalen Ebene –, denn sie stehen gewissermassen im Dienst des Wohls von Erde und Menschheit.

Die Autorin

Anna Gamma, Psychologin, Dr. phil. I, Unterägeri, ist Geschäftsleiterin des Lassalle-Instituts in Bad Schönbrunn. Bis 1995 stellvertretende Leiterin des Katharina-Werks in Basel, leitete sie 1996–1999 das Bildungshaus Fernblick in Teufen und war unter anderem verantwortlich für die Internationalen Peace Camps und die Ausbildung zur spirituell-politischen Bewusstseinsentwicklung «LaboRio 21». Im Mai 2003 erhielt Anna Gamma die offizielle Zen-Lehrbefugnis (Sensei) und den Namen Dharma Myoan (Licht in der Dunkelheit).

Literatur

Danah Zohar, Ian Marshall, Spirituelle Intelligenz, Scherz Verlag 2000
Bernard A. Lietaer, Mysterium Geld, Riemann Verlag 2000