

«Ich fühle mich nicht als spiritueller James Bond»

Ein Priester auf Mission in der Management-Welt: **Niklaus Brantschen** hat keine Berührungsängste, dafür einige Anregungen für die Wirtschaft. —VON IRINA KISSELOFF

overview Zen, Ethik und Leadership – das sind nicht nur die zentralen **Kursthemen** des von ihm und Pia Gyger gegründeten Lassalle-Instituts, es sind die Themen, die Niklaus Brantschen **bewegen**. Was Zen auslöst, wie es um die **Ethik in der Wirtschaft** steht und was Leader auszeichnet, dazu hat er sehr klare und **konkrete Vorstellungen**. Und er ist **überzeugt**, dass **ethisches Wirtschaften sich auszahlt**.

Zenmeister und Jesuit Niklaus Brantschen

Seit 1959 ist er Jesuit, seit 1988 Zen-Lehrer und seit 1999 auch Zen-Meister: Niklaus Brantschen, 1937 im **Wallis geboren**, ist in beiden Welten zu Hause und sein Anliegen ist es, diese Welten mit **jener des Managements zu verbinden**. 1995 hat er zu diesem Zweck zusammen mit Pia Gyger das **Lassalle-Institut** in Bad Schönbrunn (CH) gegründet, das in seinem Bildungsangebot die Themen Zen, Ethik und Leadership aufnimmt. Brantschen hat in München **Philosophie** und in Lyon und Tübingen **Theologie** studiert. Seit 1973 arbeitete er in leitender Stellung im **Bildungshaus der Schweizer Jesuiten** in Bad Schönbrunn. 2003 hat er sich aus der Leitung zurückgezogen, ist aber weiterhin als Referent tätig. Brantschen ist zudem **Autor** zahlreicher Bücher, u.a. ist kürzlich sein Buch «Vom Vorteil, gut zu sein. Mehr Tugend – weniger Moral» erschienen.

io new management: *Sie sind Mitbegründer des Lassalle-Instituts, das sich mit seinem Angebot zu Zen, Ethik und Leadership auch an Führungskräfte richtet. Weshalb haben Sie so etwas ins Leben gerufen?*

Niklaus Brantschen: Es war eine praktische Überlegung dahinter: Wie kommen wir mit unserem Angebot – verantwortungsvolles Handeln aus einer spirituellen Erfahrung – an die Entscheidungsträger heran?

io new management: *Weshalb hatten Sie überhaupt den Wunsch, diese Zielgruppe anzusprechen?*

Brantschen: Weil diese Personen etwas bewirken können. Unser Anliegen ist es nicht, Spiritualität um der Spiritualität willen zu betreiben; die Welt und das Denken müssen sich verändern. Dabei hat es sich gezeigt, dass Führungskräfte speziell abgeholt werden möchten. Bei einem Menschen, der dermassen eingespannt und gefordert ist, spielt die Win-win-Frage auch eine grosse Rolle.

io new management: *Gerade Führungskräfte bewegen sich aber in einer rationalen Welt und sind skeptisch gegenüber vermeintlich «esoterischen» Angeboten. Kommt Ihre Zielgruppe überhaupt zu Ihnen?*

Brantschen: Immer mehr. Natürlich werden unsere Angebote von manchen in eine esoterische Ecke abgeschoben. Aber wir bieten ja einen traditionsreichen Weg an: Zen ist nicht einfach eine Erfindung der letzten Esoterik-Welle, sondern hat eine lange Tradition und eine klare Linie. Das ist unsere Chance. Zen ist nicht abgehoben und beschäftigt

sich nicht nur mit dem Innern der Menschen, sondern ist der Weg nach innen und nach aussen.

io new management: *Sie sagen, dass Sie eine Veränderung auf der Welt auslösen möchten, indem Sie Führungskräfte ansprechen. Weshalb braucht die Wirtschaft Spiritualität?*

Brantschen: Das ist die zentrale Frage. Aus unserer Sicht wäre spirituelle Intelligenz für die Wirtschaft sehr wichtig. Das bedeutet nichts Abgehobenes. Es hat etwas damit zu tun, wie wir im Leben stehen, wie wir durchs Leben gehen: So wie ich stehe, so steht es um mich, so wie ich gehe, so geht es mir, so wie ich laufe, so laufen die Dinge bei mir. Spiritualität hat viel mit meinem Körper zu tun, wie ich atme – oberflächlich oder tief – mit der Sicht der Welt, ob ich unmittelbaren Nutzen sehe oder nachhaltig wirken will, ob ich dahinter sehen will, mich für das interessiere, was Gültigkeit über den Tag hinaus hat. Nur wenn eine solche spirituelle Intelligenz entwickelt wird, ist nachhaltiges Wirken möglich.

io new management: *Was hat denn die Wirtschaft, was haben die Unternehmen konkret davon, wenn die Manager mit spiritueller Intelligenz führen?*

Brantschen: Uns geht es um nicht weniger als ein verändertes Bewusstsein. Ein Bewusstsein, das nicht im Entweder-oder-Schema stecken bleibt, sondern lernt, aus zwei Varianten eine dritte zu bilden. Das ist höchst kreativ und innovativ. Es geht auch darum, dass wir unse-

re Ressourcen, nicht Weiterbildung oder Tools, sondern unsere ureigenen und unerschöpflichen Ressourcen nutzen. So können wir scheinbar Unmögliches möglich machen. Wer diese Ressourcen anzapft, bei dem entstehen ganz neue Wertordnungen, die die Shareholder-Mentalität korrigieren, weil es um etwas anderes geht.

io new management: *Worum denn?*

Brantschen: Kurz gesagt um den Sinn des Lebens. Was brauche ich eigentlich und was brauche ich nicht, um glücklich zu sein? Es geht um ein erfülltes Leben für mich und für andere. Und um Sinn durch Qualität statt Quantität und Besitzstandsmehrung. Denn das führt in allen Gebieten in eine Sackgasse.

io new management: *Wie kann man denn diesen Sinneswandel erreichen, dass man «seine Ressourcen besser anzapft»?*

Brantschen: Die Änderung des Denkens und des Bewusstseins ist ein langer Prozess. Wer gewisse Verhaltensmuster internalisiert hat, sodass diese zur zweiten Natur geworden sind, braucht auch Unterstützung durch andere. Erich Fromm hat in seinem Büchlein «Die Kunst des Liebens» sehr schön gesagt, welche Elemente diese Kunst braucht. Das lässt sich auf die Kunst des Führens übertragen: Disziplin, Konzentration, Geduld und die Überzeugung, das Richtige zu tun.

io new management: *Wie sollen Führungskräfte diese Elemente umsetzen?*

Brantschen: Disziplin heisst nicht äussere Sturheit oder Verbissenheit, sondern die Hingabe an eine Aufgabe, die von innen kommt – Pflicht und Schuldigkeit haben damit nichts zu tun. Konzentration hängt mit der Fähigkeit zur Meditation zusammen, das heisst, «präsent» sein zu können. Wer präsent ist, wird zu einem «Präsent». Es ist so wichtig für Führungskräfte, dass sie das lernen, dann sind sie für die Mitarbeitenden ein Geschenk. Konzentration erreicht man nicht, ohne dass man sich Zeiten der Stille nimmt. Dann braucht es einen langen



«Wenn man nicht mehr über sich selbst lachen kann, vergeht einem das Lachen.»

Atem – und schliesslich die Überzeugung, dass es wichtig ist, Verantwortung wahrzunehmen für andere Menschen, sie zu führen und dabei nicht nur nach dem alten Schema des effizienten Verfolgens von Zielen vorzugehen, sondern auch neue Ziele zu kreieren. Es ist entscheidend, dass Management nicht nur als Job gesehen wird, sondern als Berufung.

io new management: *Steckt in der Konzentration auch der buddhistische Gedanke, sich immer auf das zu konzentrieren, was man gerade tut?*

Brantschen: Ja, aber nicht gekünstelt. Das soll nicht Absicht, sondern Selbstverständlichkeit sein. Es ist hilfreich, immer wieder Dinge absichtslos und zweckfrei zu tun. Sonst fehlt einem der Spielraum – der Raum zum Spielen. Neben dem Homo faber ist nämlich auch der Homo ludens ganz wichtig oder der

Homo ridens. Eine Führungspersönlichkeit muss Humor haben. Wenn man nicht mehr über sich selbst lachen kann, vergeht einem das Lachen.

io new management: *In unserem Alltag ist aber in der Regel jede Minute zweckgerichtet. Wie wird man «absichtslos»?*

Brantschen: Ein wunderbarer Weg ist – das mag unorthodox klingen – krank zu sein. Nie krank zu sein, ist auch nicht gesund. Der Organismus ist manchmal intelligenter als das Bewusstsein und so wird man ab und an krank. Beim Umgang mit Krankheit gibt es jene, für die das ganz tragisch ist, die dagegen rebellieren und den Computer mit ins Spital nehmen. Dann hat die Krankheit ihren Zweck nicht erfüllt bzw. noch nicht. Deshalb ist es wichtig, Signale ernst zu nehmen, auf sich zu hören. Man muss auch nicht gleich etwas Verrücktes

machen und einen Zenkurs besuchen. Es geht einfach darum, auf den Organismus zu hören: Was brauche ich? Das kann ein Spaziergang sein, ein Gespräch. Der Faktor Zeit spielt hier auch eine Rolle. Gerade Führungskräfte sollten sich Zeit nehmen – führen braucht Zeit.

io new management: *Auch das ist bei chronisch überfüllten Agendas nicht einfach umzusetzen.*

Brantschen: Zeitmanagement nützt nichts, wenn es rein technisch ist und nur die Agenda betrifft. Denn ich bin ja keine Maschine und habe auch einmal einen schlechten Tag. Deshalb ist die «Souplesse» im Planen so wichtig. Ich selbst habe ein sehr gedrängtes Programm, obwohl ich im fortgeschrittenen Alter bin. Dennoch: Das Erste, was ich in meiner Agenda eintrage, sind freie Tage, sind – genügend – Ferien. Wenn ich eine Anfrage bekomme und sage, da habe ich frei, dann bearbeiten mich die Leute jeweils intensivst, um mich herumzukriegen. Aber es ist wichtig, da strikt zu bleiben.

io new management: *Letzlich ist es eine Frage der Prioritäten.*

Brantschen: Es ist eine innere Traktandenliste. Wenn ich morgens meditiere, überlege ich mir, wo ich an diesem Tag die Schwerpunkte setze. Dann stürze und stolpere ich nicht in die Dinge hinein, kann vor- und nachgeben und mich auch einmal stören lassen.

io new management: *Was aber ändert sich in den Unternehmen, wenn Führungskräfte den Weg gehen, den Sie beschreiben?*

Brantschen: Das erörtert man am besten direkt mit den Betroffenen. Billige Rezepte können wir nicht mit auf den Weg geben. Wer sich aber auf Zen einlässt, kommt auch durch Gespräche mit anderen auf Lösungen, die neue Horizonte eröffnen. Es geht letztlich darum, dass Führungskräfte feststellen, dass Nachhaltigkeit, umweltgerechtes Wirtschaften und die Berücksichtigung aller Stakeholder für das interne Klima und die

externe Akzeptanz unterlässlich sind, dass sich ein ethisches Wirtschaften auszahlt. Das ist aber nicht falsch zu verstehen: Es gibt viele, die Ethik einbauen, um ungeschoren davon zu kommen. Das schafft kein Vertrauen und hat mit Transparenz nichts zu tun.

io new management: *Sie hoffen, dass sich vermehrt eine Wirtschaftsethik durchsetzt?*

Brantschen: Ich plädiere für eine «Tugend-Ethik», die Ethik aus einer tieferen Einsicht für die Zusammenhänge heraus versteht.

io new management: *Konkret?*

Brantschen: Es bedeutet erstens eine Kultur der Gerechtigkeit – ein gerechter Lohn, eine gerechte Verteilung der Güter, eine Abschaffung des riesigen Nord-Süd-Gefälles – zweitens eine Kultur der Wahrhaftigkeit und der Toleranz. Lug und Trug zahlen sich nicht aus. Keine Führungskraft dürfte sich solches mehr leisten. Das ist passé. Und drittens eine Ehrfurcht vor dem Leben und eine Kultur der Gewaltfreiheit. Es ist hirnverbrannt, dass wir im 21. Jahrhundert noch die Mentalität der Steinzeitmenschen haben und meinen, mit noch mehr Rüstung könnten wir die Probleme der Welt lösen. Ein Minimum der Ausgaben müsste für Friedensforschung und Friedenssicherung verwendet werden. Und das vierte Prinzip, das für eine Ethik in der Wirtschaft unerlässlich ist, ist eine Kultur der Partnerschaft und der Gleichberechtigung von Frau und Mann.

io new management: *Glauben Sie an Veränderungen in diesen Bereichen?*

Brantschen: Wenn ich nicht daran glauben würde, dass sich das ändern wird, würde ich verzweifeln. Für die Unternehmen ist es eine Frage des Überlebens.

io new management: *Aber es funktioniert ja auch so.*

Brantschen: Nicht mehr lange. Das sind Auslaufmodelle.

io new management: *Aber wie manifestiert sich denn das, dass es Auslaufmodelle sind? Ob ich einen Max-Havelaar-Kaffee kaufe*

oder einen Aldi-Kaffee hat keine grossen Auswirkungen.

Brantschen: Es gibt doch Anzeichen einer wachsenden Vernunft. Umweltfreundliche Produkte finden bei immer mehr Leuten Anklang.

io new management: *Bei den Unternehmen geht es heute oft ums Überleben, ethisches Handeln hat doch wenig Platz.*

Brantschen: Da muss ich mal die Gegenfrage stellen: Sehen Sie denn eine Möglichkeit, auf ethisches Handeln zu verzichten?

io new management: *Die globale Wirtschaft scheint mir ein zu komplexes Gebilde, als dass da Initiativen von Einzelnen etwas beeinflussen könnten. Zudem leben die meisten Menschen in einer Situation, in der sie sich gar nicht Gedanken über solche Dinge machen können.*

Brantschen: Umso nötiger ist es, dass der kleinere Teil, der es kann, sich diese Gedanken macht. Da gibt es ja auch eine Rollenverteilung. Wenn man feststellt, dass es zu wenige sind, dann muss man sagen: Jetzt erst recht. Es braucht kleine Gruppierungen, die anders leben, in denen Solidarität und Mitmenschlichkeit Platz haben. Auch kleine Ansätze fördern die Hoffnung, dass die Utopie eines Tages Wirklichkeit wird.

io new management: *Sie propagieren in Ihrem neuen Buch «Mehr Tugend und weniger Moral». Weshalb braucht das die Wirtschaft?*

Brantschen: Zunächst einmal definiere ich Tugend als die durch Übung gewonnene Leichtigkeit, das Gute zu tun und es gern zu tun. Das hat nichts mit der mühsamen Pflicht und Schuldigkeit zu tun.

io new management: *Wie übt man das?*

Brantschen: Indem man es anwendet. Die Grundtugenden sind Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Masshalten. Klug ist, wer sich erkennt und die tiefe Dimension der Welt erkennt. Die wichtigste Tugend aber ist die Gerechtigkeit, denn sie enthält alle anderen. Aber ge-

recht kann nur sein, wer auch tapfer ist und Zivilcourage hat. Masshalten verstehe ich als innere Ordnung, die die Grundtriebe – Macht, Sexualität, Besitztrieb – ordnet. Das sind Grundhaltungen, die das Zusammenleben ermöglichen.

io new management: *Weshalb sind denn Tugenden für Führungskräfte wichtig?*

Brantschen: Ich spüre, dass es wichtig ist und möchte auch ein Thema setzen. Klare Standards für den Umgang mit sich und mit anderen sind heute gefragt, als Koordinaten, an denen man sich orientieren kann, die man üben kann.

io new management: *Wie übe ich aber nun Tapferkeit?*

Brantschen: Indem ich tapfer bin.

io new management: *Ich bin nun also in einer Situation, in der Zivilcourage gefragt wäre. Dann muss ich mich zusammenreissen und es wagen, damit ich es das nächste Mal schon etwas besser kann?*

Brantschen: Genau, es braucht so wenig. Aber die Schwellenangst ist riesig. Man macht es nicht, weil auch andere einen davor warnen. Wenn man genau hinsieht, ist gar keine Schwelle da, sondern eher Bequemlichkeit.

io new management: *Man muss also seine Trägheit überwinden.*

Brantschen: Genau. Und mit jedem weiteren Schritt entsteht eine Leichtigkeit, das ist wie beim Sport.

io new management: *Wie erreichen Sie diese hehren Ziele bei sich selbst?*

Brantschen: Wenn ich solch ein Thema in einem Buch behandle, ist es schon immer auch zunächst an mich adressiert, und ich halte mir selbst einen Spiegel vor. Bis jetzt bin ich auch noch nie in die Versuchung gekommen, mich als eine Art spiritueller James Bond zu fühlen, der alles, was mit Spiritualität zu tun hat, perfektioniert hat. Ich fühle mich als Mensch auf dem Weg. Ich mache jeden Tag kleine Schritte und versuche einen Beitrag zu leisten, für eine gerechtere und friedlichere Welt.

STIFTUNG **BWI** MANAGEMENT WEITERBILDUNG



Know-how-Tankstelle & Karrierebegleiter 2006

Projektmanagement	nächster Seminarstart	Anzahl Tage
• Systems Engineering	10.5.	/ 3
• Prozessmanagement	3.5.	/ 3
• PM – Methodik und Instrumente	1.3.	/ 3
• PM – Methodology and Tools	5.4.	/ 3
• PM – Projektleitung und Teamführung	28.3.	/ 3
• PM – Leadership of Project and Team	15.5.	/ 3
• PM für Entscheidungsträger/-innen	2.5.	/ 1,5
• IPMA Zertifizierung Level B		
Vorbereitungs-Workshop	27.3.	/ 1
Vertiefungs-Workshop	29.8.	/ 1
Prüfungsvorbereitungs-Workshop	20.10.	/ 1
• IPMA Zertifizierung Level C		
Vorbereitungs-Workshop	16.3.	/ 1
Vertiefungs-Workshop	22.8.	/ 1
Prüfungsvorbereitungs-Workshop	13.10.	/ 1
• IPMA Zertifizierung Level D		
Prüfungscoaching/-vorbereitung	4.5.	/ 1
Vertiefungs-Workshop	19.4.	/ 1

Führung / Stiftung BWI Führungsprogramm

Kernthemen:

• Mitarbeiterführung Grundlagen	14.3.	/ 3
• Boxenstopp für Führungskräfte	23.8.	/ 6 x 0,5
• Mitarbeiterführung Aufbau	4.4.	/ 3

Wahlthemen, min. 2:

• Mitarbeitergespräche führen	27.9.	/ 2
• Sitzungen effizient leiten	4.4.	/ 2
• Kommunikation in Führung und Alltag	27.4.	/ 2
• Konflikt als Chance	22.3.	/ 3
• Selbstmanagement & Stressbewältigung	11.5.	/ 2

Vertiefungsmodule:

• Optimieren meiner Führungskompetenz	27.4.	/ 2
• Emotionale Intelligenz	23.3.	/ 2
• Fit for Change	14.3.	/ 2
• High Performance-Teams entwickeln	30.3.	/ 2
• Personal- und Ressourcenmanagement	29.3.	/ 2
• Mitarbeiterpotenziale aktivieren	20.3.	/ 3

Details und weitere Intensivkurse zu

Management Techniken sowie
IT, Betriebswirtschaft

finden Sie immer aktuell unter

www.bwi.ch

Technoparkstrasse 1, 8005 Zürich
Telefon 044 445 28 80, Fax 044 445 28 81, info@bwi.ch