



Mut zum Zen

Gute Führung fängt innen an – mit Personal Mastery. Denn nur wer in der Lage ist, sich selbst souverän zu führen, kann auch andere bewegen. Damit die persönliche Selbstermächtigung gelingt, reicht es allerdings heute nicht mehr aus, über sich selbst nachzudenken: Es braucht auch den Zugriff auf Potenziale, die im Business bisher verpönt sind – auf die wir in der VUKA-Welt aber nicht mehr verzichten können.

Preview

► **Zwischen Teufel und Weihwasser:** Was Personal Mastery 2.0 bedeutet – und warum echte Selbstermächtigung heute ein bisschen Mut erfordert

► **Abschied von einer Illusion:** Warum wir uns auf die Kognition alleine nicht mehr verlassen können – und wieso das gar nicht so schlimm ist

► **Was ich wirklich, wirklich will:** Wie wir die Antwort auf diese Frage finden – und warum sich die Suche für Unternehmen wie für Individuen lohnt

► **Beginners Mind:** Wofür das Konzept aus dem Zen-Buddhismus steht – und wie sich damit neue Entscheidungssicherheit finden lässt

► **Vierdimensionale Meisterschaft:** Warum wahre Selbstermächtigung ohne Weiterbildung nicht funktioniert – und was wir von einem Landwirt lernen können

Sie haben keine formale Position und keinen besonderen Status. Trotzdem bewegen sie uns: Menschen wie Gandhi, der ohne Gewalt ein riesiges Land transformierte. Ein Kind wie Greta Thunberg, dem es gelang, eine globale Bewegung zu starten. Michelle Obama, die mit ihren Worten und ihrer Präsenz Menschen weltweit berührt. Aber auch die neuseeländische Premierministerin Jacinda Ardern ist ein gutes Beispiel: Sie verfügt zwar über formale Machtinstrumente. Die größte Wirkung erzielte sie nach dem Terroranschlag von Christchurch aber mit einfachen persönlichen Gesten – beispielsweise dem leichten Kopftuch, mit dem sie bei der Würdigung der Opfer öffentlich auftrat.

Was alle gemein haben, ist eine enorme Glaubwürdigkeit und Authentizität – eine Kraft, die sie aus sich selbst schöpfen. Sie haben, was wir Personal Mastery nennen. Diese Fähigkeit steht für Selbststeuerung, verbunden mit der Bereitschaft, zu lernen und Gewohntes in Frage zu stellen. Sie ist, wie schon der amerikanische MIT-Professor und Management-Vordenker Peter Senge feststellte, für jeden Einzelnen in einem zukunftsfähigen Unternehmen unverzichtbar.

Vor allem aber brauchen Führungskräfte diese Meisterschaft im Umgang mit sich selbst. Denn gute Führung fängt – davon ist nicht nur Senge überzeugt – innen an: bei der persönlichen Selbstermächtigung, die nicht nur hilft, sich selbst ständig weiter-

zuentwickeln, sondern auch dabei, andere für den gleichen Weg zu begeistern und so ganze Systeme voranzubringen. Diese Fähigkeit zur Selbstführung wirkt inspirierend. Das macht sie zur Quelle von Leadership und zum Hebel für unternehmerischen Wandel. Denn das Sein bestimmt das Tun und das wiederum verändert die Organisation.

Zeit für Personal Mastery 2.0

Wie aber gelingt die notwendige innere Transformation? Wie können wir die Personal Mastery entwickeln, die man braucht, um wie Gandhi ganze Systeme zu bewegen oder auch kleine Veränderungen in unserem Umfeld zu bewirken? Mit den herkömmlichen Mitteln der Selbstreflexion allein jedenfalls nicht. Um das eigene Potenzial zu erkennen und weiterzuentwickeln, müssen wir vielmehr zu einem vertieften Bewusstsein und einer umfassenderen Bewusstheit kommen. Dafür aber sind wir gefordert, neue Wege zu gehen und uns auch Dimensionen jenseits der Kognition zuzuwenden, die man im Business bisher scheut wie der Teufel das Weihwasser.

Das erfordert Mut. Denn bisher vermeidet, wer ernst genommen werden will, tunlichst alles, was auch nur einen Hauch von Spiritualität aufweist. Allein die Vorstellung, bewusst in sich hineinzuspüren oder gar gemeinsam mit anderen Managern in Stille zu verweilen, verursacht vielen Un-

Mit den herkömmlichen Mitteln der Selbstreflexion allein lässt sich Personal Mastery nicht mehr entwickeln. Wir müssen uns auch Dimensionen jenseits der Kognition zuwenden, die man im Business bisher scheut wie der Teufel das Weihwasser.

behagen. Und wer tatsächlich meditiert, tut dies, zumindest jenseits des Silicon Valleys, oft noch immer lieber heimlich im stillen Kämmerlein. Zu groß ist die Angst, in eine esoterische Ecke – im Business das totale Killerargument für Glaubwürdigkeit – gestellt zu werden.

Die Gelegenheit allerdings ist günstig. Denn tatsächlich sprechen immer mehr Menschen, wenn auch oft ohne es zu merken, in der Geschäftswelt von spirituellen Dingen – etwa wenn sie von Inspiration, Team-Energie oder gar von Purpose und Sinnstiftung sprechen. Offenbar wächst die Sehnsucht, Menschen als fühlende Wesen zu begreifen, die nach Höherem streben und sich gegenseitig mit Respekt und Wertschätzung begegnen.

Zwischen Communities und Co-Creation wirkt die Betonung der Verbundenheit zudem natürlicher denn je. Vielleicht ist die Zeit reif, die spirituellen Erkenntnisse und bewährten Methoden alter Weisheitstraditionen, denen ebendiese Verbundenheit zugrunde liegt, endlich auch im Business zu nutzen. Denn sie legen die Basis für eine neue Art der Selbstermächtigung, die neben der Kognition auch die Intuition, die Emotion und die Manifestation umfasst: für Personal Mastery 2.0 (siehe Tutorial S. 80).

Die Grenzen der Kognition

Wer in Zukunft nicht nur irgendwie überleben, sondern sich – wie Gandhi oder Obama – selbstwirksam erleben und entfalten will, sollte alle vier Dimensionen gleichermaßen aufbauen, kultivieren und nutzen können. Schon deshalb, weil immer klarer wird, dass jene Dimension, in der wir am meisten geübt sind, immer mehr an ihre Grenzen stößt: die Kognition, die in unserem westlichen Paradigma zur alleinigen Instanz geworden ist, die über die Relevanz von Dingen, Ideen und Zusammenhänge entscheidet.

Zwar hilft die Ratio, Handlungsoptionen zu erarbeiten, zu analysieren oder zu prognostizieren. Bei der Entscheidung zwischen ihnen allerdings schon nicht mehr: Angesichts der überwältigenden Komplexität versagen die mächtigen Hauptwerkzeuge der Kognition – das Denken und Verstehen – immer häufiger. Ihre Antworten sind immer weniger eindeutig. Logische Nachvollziehbarkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse und objektivierbare Argumente führen nicht selten direkt in die Ratlosigkeit. Gerade in den Führungs- und Vorstandsetagen war die Überforderung deshalb wohl nie größer als heute.

Master-Faktor Kognition: Ein wirklich klarer Kopf

Personal Mastery 2.0 heißt nicht, dass Manager oder Unternehmenslenkerinnen die Kognition über Bord werfen sollten. Was sie brauchen, ist ein sehr viel direkterer und bewussterer Zugriff auf diese: Die erste Dimension der Meisterschaft ist die Emanzipation der Person gegenüber ihrem Denken. Es geht darum, zu erlernen, was die Grundannahme vieler uralter Weisheitstraditionen ist: dass der Geist nur ein mächtiges Werkzeug ist, das uns dient, oder anders gesagt, dass wir einen Verstand haben, aber nicht unser Verstand sind.

Diese Selbstermächtigung entsteht, wenn der Zugriff auf die eigenen Gedanken, die existierenden mentalen Modelle und eingeschliffene Denkmuster gelingt: Sie zu benennen und die Konzepte, die uns oft unbewusst steuern, unterscheiden zu können, eröffnet den Zugang zur eigenen Denkwelt – und die Möglichkeit alles, was wir dort vorfinden, auch bewusst zu verändern und neue Bilder und Muster zu entwickeln. Eine Managerin beispielsweise,



Mehr zum Thema

► Eva Klein: Frozen Feelings – Umgang mit verdrängten Emotionen.

www.managerseminare.de/MS251AR05

Der Artikel erklärt, wie emotionale Altlasten die Selbstführung behindern, und zeigt, wie Führungskräfte lernen können, konstruktiv mit ihren verdrängten Emotionen umzugehen.

► Andree Martens: Klüger spüren – Intuition im Management.

www.managerseminare.de/MS209AR01

Warum Intuition eine der wichtigsten Managementkompetenzen der Zukunft ist, unter welchen Rahmenbedingungen sie funktioniert und wie sie sich trainieren lässt.

► Christine Wittenzellner: Spiritualität im Business – Die zweite Welle.

www.managerseminare.de/MS164AR07

Wo spirituelle Trends im Business schon länger Thema sind – und was sie bisher aufgehoben hat. Zusätzlich gibt es ein Interview mit dem Quantenphysiker Dr. Thomas Görnitz.

die sich bewusst gemacht hat, dass sie dazu tendiert, behinderte Mitarbeiter zu unterschätzen und folglich zu unterfordern, kann mit der distanzierten Selbstwahrnehmung etwa darauf achten, dass sie den körperlich beeinträchtigten Kollegen genauso oft auf Dienstreise schickt wie die anderen aus dem Team.

Der klare und ruhige Geist, der für eine solche „kognitive Mastery“ nötig ist, lässt sich mit Praktiken der Achtsamkeit üben. Diese wurden einst entwickelt, um den Geist zu kultivieren und an seinen eigentlichen Platz zu verweisen, den eines Werkzeugs: Meditation, aufmerksames Wahrnehmen, Atemübungen, lange Retreats oder kurzes Innehalten. Aber auch intellektuelle Zugänge, die Erkenntnisse aus Wissenschaft und Weisheitstradition in sich vereinen, helfen beispielsweise bei der ebenso einfachen wie entscheidenden Unterscheidung zwischen dem, was ich beobachte, und dem, wie ich diese Beobachtungen interpretiere.

Was das Herz wirklich will

Das eigentliche Herz des Personal-Mastery-Modells sind Emotion und innere Intention. Sie stehen für die Qualität des Herzens und für das, was der austro-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann, der das ursprüngliche Konzept von „New Work“ geprägt hat, meint mit „Das, was wir wirklich, wirklich wollen“. Nicht das, was wir *haben* wollen, sondern das, was wir *beitragen* wollen. Der Wunsch also, etwas Nützliches und Wichtiges in die Welt bringen zu können, Teil von etwas Größerem zu sein.

Diesen Wunsch kennt die Menschheit schon lange. In der Sprache asiatischer Weisheitstraditionen etwa wird es das „Dharma“ genannt: der Sinn und Zweck, für den wir da sind. Unser Lebenssinn sozusagen. Wird dieser eigene Sinn erkannt, werden Dinge „mit Herz“ gemacht, Menschen „herzlich“ begrüßt, Projekte „beherzt“ angegangen. Das ist auch von außen zu spüren – in Emotionen wie Mitgefühl, Vertrauen und Verbundenheit ebenso wie in den sanften Gesten von Jacinda Ardern, dem kühnen Mut von Gandhi und der Entschlossenheit von Greta.

Auch Organisationen können ein solches Dharma haben: Wird es erkannt und gewürdigt, kann auch ein Unternehmen Herzensqualität entwickeln, die bei Kunden

Spiritualität leicht gemacht

Im Business ist sie für viele ein Angstbegriff. Dabei beginnt Spiritualität ganz banal. Acht Tipps für eine Annäherung:



Präsenz

Die komplette Aufmerksamkeit ist im Hier und Jetzt. Wahrnehmung fokussiert sich dabei nur zum Teil auf die Ereignisse im Außen, zu einem anderen Teil jedoch auf die Prozesse von Geist und Körper im Innen. *Konzentrieren Sie sich auf Ihren Atem, um immer wieder die Aufmerksamkeit auf den Moment und die Verbindung von Außen und Innen zu lenken.*

Achtsamkeit



Wer achtsam agiert, verleiht jeder eigenen Aktivität eine besondere Qualität und erhöht deren Effektivität. *Machen Sie sich bei allem, was Sie sagen oder tun, bewusst, was Ihnen wirklich wichtig ist, agieren Sie entsprechend klar und konzentriert.*



Beginners Mind

Gemeint ist echte Neugier, die sich einer Sache ohne Vorannahmen und Bewertung nähert. *Glauben Sie nicht alles, was Ihr Verstand Sie denken lässt. Dann können Sie altes Land mit neuen Augen sehen – die Möglichkeiten werden Sie überwältigen.*

Stille



Sie hilft, Klarheit für den Kopf und Zugang zu Intention und Intuition zu finden. *Beginnen Sie Ihren Tag am Schreibtisch damit, zwei Minuten lang in Stille zu sitzen, beobachten Sie Ihre Gedanken, Körpersensationen, atmen Sie ruhig. Ermutigen Sie Ihr Team, es Ihnen nachzutun. Enden Sie Ihren Tag mit wenigen Minuten der Stille.*



Gelassenheit

Aus der Ruhe kommt die Kraft. *Seien Sie froh und heiter und ernsthaft. Gleichzeitig.*

Dankbarkeit



Ernsthafte Heiterkeit ist Einstellungssache. Dankbarkeit hilft, sie zu entwickeln. *Seien Sie dankbar für vieles in Ihrem Leben, und teilen Sie das mit anderen. Und seien Sie irgendwann einfach dankbar für alles.*



Einfach machen

Ein nächster Schritt ist für jeden möglich. *Machen Sie immer nur den nächsten Schritt. Nicht den übernächsten. Nicht alle auf einmal.*

Mitgefühl



Die Fähigkeit, sich in die Realität anderer fühlender Wesen einzufühlen, ist in spirituellen Weisheitstraditionen die wichtigste Qualität, die wir als Menschen erlangen sollten. Es hilft, Leid bei uns selbst und anderen zu verringern, was eines der wesentlichen Ziele des Buddhismus ist. *Üben Sie Ihr Mitgefühl im Alltag, indem Sie andere Menschen wirklich sehen.*

Quelle: www.managerseminare.de, J. Culen, CMPartners, Wien.



Immer mehr Menschen sprechen, wenn auch oft ohne es zu merken, in der Geschäftswelt von spirituellen Dingen – etwa wenn sie von Inspiration, Team-Energie oder gar von Purpose und Sinnstiftung reden.

und Partnern positiv wahrgenommen wird. Wenn nicht, wächst dagegen die Gleichgültigkeit. Das Desinteresse an der Sache führt zum Desinteresse am Wohlbefinden der anderen – und zu Egozentrismus, zu atmosphärischen Störungen, Arbeitsverweigerung und Blockaden. Deshalb ist es weder gefühlsduselig noch unprofessionell, sogar in der Industrie über Gefühle und Herz zu sprechen. Jean-François Zobrist, ehemaliger CEO des französischen Automobilzulieferers FAVI, beispielsweise hat Vertrauen und Liebe explizit zum Prinzip seiner Führung und sein Unternehmen damit äußerst erfolgreich gemacht. „Wir müssen uns die Liebe unserer Kunden erarbeiten“, so sein Motto. Sein Weg dahin: glückliche Mitarbeiter, deren Zufriedenheit nach außen wirkt.

Master-Faktor Emotion: Den Kern finden

Wer Herzensqualität finden will, muss tief ins Innere, zur Antwort auf die Frage:

Worum geht es hier eigentlich? Was ist es, das ich wirklich will, das so starke Emotionen auslöst, dass es mich in Bewegung setzt? Denn ohne Emotion gibt es keine Motivation und keine Bewegung. Das kann die Liebe zu Tieren sein oder der Wunsch, anderen Menschen zu helfen. Immer aber geht es bei diesem Wollen, das vom Herzen kommt, nicht um Gier, sondern um den tiefen Wunsch, einen positiven Beitrag zu leisten.

Es gibt unzählige alte Kulturtechniken, die dazu angelegt sind, diese Kraft zu finden und zu stärken: z.B. die Vision Quest, bei der man alleine in den Wald geht mit der Frage, was man wirklich will, oder die Lehr- und Wanderjahre früherer Lehrlinge. Auch Retreats oder Einsiedeleien zielen meist darauf ab, uns mit dem eigenen Herzen in Verbindung zu bringen. Und auch hier sind Achtsamkeitstechniken wie die Meditation wieder hilfreich. Sie helfen, den feinfühlig Menschen in uns zu kultivieren, der sich auf einer Herzebene mit anderen Menschen und der Welt verbinden kann.

Doch Vorsicht – und das muss angesichts der allgemeinen Purpose-Euphorie vielleicht deutlich betont werden: Ein Zuviel an Herz gibt es zwar nicht. Doch ist eine einseitige Überbetonung dieses Faktors ebenso fatal wie bei der Kognition. Dann werden die Emotionen zum alleinigen Antreiber – und können sogar in die Radikalisierung führen. Der Enthusiasmus kann sich dann in Hass, Wut und Selbstgerechtigkeit umkehren – man meint es ja nur gut. Doch heiligt der Zweck niemals die Mittel.

Mehr als der Bauch

Die dritte Dimension von Personal Mastery 2.0 ist die Intuition. Sie ist fühlbar in den Momenten, die wir alle kennen, in denen wir so etwas wie eine Eingebung haben, eine Gewissheit, Idee oder Klarheit, ohne zu wissen, woher sie kommt – in denen uns also quasi aus dem Nichts etwas Neues ein- oder zufällt. Dabei ist Intuition nicht zu verwechseln mit zwei anderen Begriffen, die gern vermischt werden: dem reinen Instinkt, der auf das physische Überleben und die Arterhaltung abzielt, und dem Bauchgefühl. Letzteres begründet das rein reaktive emotionale Verhalten, also die unmittelbare Antwort auf einen Trigger, der bestimmte Erinnerungen und Muster

Heartfulness statt Mindfulness

Vom Silicon Valley aus, wo bei Google und Facebook schon lange meditiert wird, wird Achtsamkeit immer mehr zum Trend: Vor allem Startups und Kreativ-Unternehmen gilt der Ansatz als ein gutes Mittel, um die eigene **Konzentration** zu stärken und die individuelle **Leistungsfähigkeit** zu steigern. **Doch darum geht es eigentlich nicht.**

Das ursprüngliche Ziel von Achtsamkeitspraktiken ist es, Ängste in Vertrauen und Missgunst in Mitgefühl zu verwandeln und durch bewusste Selbstwahrnehmung zu einem tieferen Bewusstsein zu gelangen. Sie sollen uns helfen, **den feinfühlig Menschen in uns zu kultivieren und Herzqualität zu entwickeln**, die es uns erleichtert, mit anderen Menschen in Verbindung zu treten.

Dazu gehört z.B., in **Einklang mit den eigenen Emotionen** zu sein. Anstatt zu versuchen, die eigenen Gefühle zu analysieren und dann wegzupacken oder gar bewusst zu verdrängen, geht es darum, das Gegenteil zu tun und zum Beispiel zu fragen:

- ▶ Wie fühlt sich ein Gefühl an?
- ▶ Welche Farbe hat es, welchen Geschmack?

Das hilft, der Information hinter den Emotionen auf den Grund zu gehen und über die **ungefilterte Wahrnehmung**, die nicht von Wunschenken, Interpretationen und Ängsten verfälscht wird, fein- und tieffühlig zu werden.

Quelle: www.managerseminare.de, J. Culen, CMPartners, Wien.

lostritt, die wir uns in der Vergangenheit angeeignet haben – die aber nicht unbedingt hilfreich sind.

Intuition findet auf einer Ebene statt, die mit Wissen und Erkenntnis zu tun hat. Allerdings auf einer anderen als die Kognition: Wir erkennen und finden die Intuition zwar in uns, doch wir spüren, dass wir über sie auf eine Art universelles Wissen zugreifen, das unser „privates“ Wissen übersteigt. Greifbar wird dies beispielsweise in der systemischen Aufstellungsarbeit: Dort wissen die Beteiligten einer Familienaufstellung manchmal plötzlich genau, wie der Vater des Aufstellers, den sie repräsentieren, gedacht und gefühlt hat – auch wenn sie kein explizites Wissen über ihn haben. Sogar Informationen über Krankheiten und Ereignisse können so „ausgelesen“ werden.

Dabei hilft der Körper selbst: Er gibt uns oft sehr klare Rückmeldung darüber, ob sich etwas richtig anfühlt oder nicht. Eine einfache Übung ist es, verschiedene Handlungsoptionen auf Karten zu schreiben, auf den Boden zu legen und sich darauf zu stellen. Dann nimmt man die unmittelbaren Impulse des Körpers wahr: Wie reagiert das Herz, wie der Magen? Wird mir heiß oder kalt? Fühle ich mich hingezogen oder will ich nichts wie weg?

Das mag esoterisch klingen. Doch zielt es nur darauf ab, dass wir über die eigene Person hinaus mit allem anderen verbunden sind auf Wegen, die wir mit unseren gewohnten Sinnesorganen nicht erkennen können. Eine Sichtweise übrigens, die durch die Erkenntnisse der Quantenphysik seit Jahren unerwarteten wissenschaftlichen Auftrieb erfährt: Die einst als bizarr belächelte Disziplin, die mittlerweile gut erforscht ist, nämlich legt nahe, dass die Materie, aus der die Welt besteht, gar nicht so solide ist, wie sie erscheint.

Aufwendige quantenphysische Experimente belegen, dass man sich Elementarteilchen wie Protonen und Elektronen nicht als feste Gegenstände vorstellen darf, sondern eher als die Wellen, die ein Gegenstand verursacht, wenn er ins Wasser geworfen wird. Als lokale Manifestationen einer universalen Materie aber können die Partikel gleichzeitig an verschiedenen Orten sein und unterschiedliche Zustände annehmen. Der zentrale Gedanke aller großen östlichen Weisheitstraditionen, dass die „Individuen“, als die wir Menschen uns erleben, nur Erscheinungen



managerSeminare
Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang
das Magazin mit allen Services

für nur 8 EUR

TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über
3.600 digitalen Archivbeiträgen:
Artikel **kostenlos downloaden**
und als Seminarunterlage
einsetzen



Fachbuch-Rabatt

50% Rabatt beim Kauf von **Büchern**
aus der Reihe **„LEADERSHIP kompakt“**



„lead&train“

50% Rabatt beim Kauf von **Selbstlernbausteinen**
und **Microtrainings** – digitale Leadership-Inputs



Jetzt für nur 8 EUR sofort alles testen:

www.managerseminare.de/testen

Tel.: +49 (0)228 977 91-23



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS259AR07

Tutorial Personal Mastery 2.0 entwickeln



Wer Führungsverantwortung übernimmt, sollte Zugriff auf sich selbst haben: und sich statt von reinen Reiz-Reaktions-Mustern von einem vertieften Bewusstsein und einer größeren Bewusstheit lenken lassen. Wie diese Selbstermächtigung auf vier verschiedenen Ebenen gelingt.

1. Die kognitive Ebene

Die Kognition – mit ihren Hauptwerkzeugen des Denkens und Verstehens – ist wichtig für unsere Orientierung in der Welt. Personal Mastery 2.0 allerdings bedeutet, das Übergewicht, das sie oft hat, zu beenden. Es geht darum, einen bewussteren Zugriff auf dieses mächtige Werkzeug zu entwickeln.

Übung:

Entwickeln Sie ein tiefes Verständnis dafür, dass Sie einen Verstand HABEN und nicht dieser Verstand SIND. Nehmen Sie sich dazu kurze Auszeiten, um die eigenen Denkmuster und Konzepte aus einer Beobachterposition heraus zu betrachten. Etwa mit der Übung „ALI: Atmen, Lächeln, Innehalten“. Absolvieren Sie dies, wenn Sie sich sehr ärgern, wenn Sie in einem alten Reiz-Reaktions-Muster sind oder die Angst groß wird. Sie konzentrieren sich auf das Hier und Jetzt und beobachten, wie Ihre Fantasien und Gedanken verrücktspielen. Durch die Trennung zwischen der denkenden Person und den Gedanken bekommen Sie Zugriff auf sich selbst. Statt sich einem Gedanken ausgeliefert zu fühlen, erkennen Sie, dass das, was wir als äußere Wirklichkeit erleben, unsere eigene innere Kreation ist – und dass wir diese Welt in jedem Moment neu, anders, positiver und kraftvoller erschaffen können.

2. Die Ebene der Emotion

Emotion und Intention sind das Herz von Personal Mastery 2.0: Sie liefern Antrieb und Orientierung, denn sie stehen für das, was wir – nach Frithjof Bergmann – „wirklich, wirklich wollen“. Asiatische Weisheitstraditionen sprechen vom „Dharma“: dem Sinn und Zweck, für den wir – als Person oder als Organisation – da sind.

Übung:

Schließen Sie – alleine oder mit einem Gegenüber – die Augen, und legen Sie die Hand auf Ihr Herz. Erinnern Sie sich an Momente, an denen Sie wirklich komplett erfüllt waren von etwas, das Sie für andere getan haben. Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie genau das tun und beitragen können, was Sie wirklich (geben) wollen. Sie verbinden sich mit Ihrer echten Emotion. Einfach ausprobieren.

3. Die intuitive Ebene

Wir alle verfügen über persönliches Wissen und individuelle Erfahrungen. Über die Intuition ist uns aber ein Wissen zugänglich, das außerhalb von uns existiert. Den Zugang finden wir nicht durch Nachdenken, sondern durch inneres, vorurteilsfreies Zuhören: indem wir sozusagen von offline auf online schalten und uns für Impulse von außen öffnen. Im Zen-Buddhismus heißt diese Haltung „Beginners Mind“.

Übung:

Üben Sie anhand einer Entscheidung, die Ihnen gerade schwerfällt – egal ob es sich um den nächsten Urlaub handelt, um eine Investitionsentscheidung im Business oder die Frage, welcher Kuchen gebacken werden soll. Schreiben Sie die verschiedenen Optionen auf Karten, und legen Sie diese im Raum verteilt auf den Boden. Lassen Sie sich nun von Ihrer Intuition lenken und treten Sie nacheinander auf die Karten. Nehmen Sie jeweils den unmittelbaren Impuls des Körpers wahr: Will er weg? Fühlt er sich wohl? Klopft das Herz vor Aufregung oder Angst? Zieht sich der Magen zusammen? Lassen Sie sich leiten, und üben Sie mit kleinen Entscheidungen, bis Sie genug Sicherheit für größere gewonnen haben.

4. Die Ebene der Manifestation

Es reicht nicht, etwas zu wollen, man muss es auch können – und wenn man es nicht kann, kann man es lernen oder delegieren. Es gilt deshalb, die passenden Fähigkeiten zu erwerben, die den eigenen Talenten möglichst entsprechen: sei es, ein Instrument zu beherrschen oder zu tischlern, moderieren, kochen oder mit Zahlen jonglieren zu können.

Übung:

Die passende Übung für die Manifestation ist das Tun – im Zen „Practice“ genannt. Dabei werden Dinge so oft wiederholt, bis sie automatisiert ablaufen und selbstverständlicher Selbstaussdruck werden. Denn Meisterschaft ist an der Leichtigkeit des Könnens zu erkennen. Das gilt für alle Disziplinen, egal ob es sich um schwierige Feedback-Gespräche oder Gärtnern handelt: Übung macht den Meister.



Quelle: www.managerseminare.de, J. Cullen, CMPartners, Wien; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

in der Zeit und niemals getrennt vom großen Ganzen sind, ist damit gar nicht mehr so absurd.

Master-Faktor Intuition: Wahrnehmen statt Denken

Gerade für Führungskräfte, die angesichts der zunehmenden Undurchschaubarkeit von Zusammenhängen am liebsten den Kopf in den Sand stecken würden, wird die Intuition zu einer zusätzlichen Quelle wertvoller Informationen. Der universale Wissensfundus versorgt sie mit dem impliziten „Wissen, was richtig ist“ und macht es möglich, zufriedenstellende Entscheidungen zu treffen, ohne sie rational begründen zu können. Bisweilen eröffnet die Intuition ihnen so unerwartete neue Handlungsmöglichkeiten – wie eine Tapetentüre, die unsichtbar in der Wand war, bis sie plötzlich als möglicher Ausweg aus der allgemeinen Überforderung erkannt wird.

Viele nutzen diese Tür auch schon bewusst oder unbewusst. Meist versuchen sie allerdings immer noch mit viel Aufwand diesen Ausweg zu „rationalisieren“. Obwohl schon bedeutende Wissenschaftler, nicht zuletzt Albert Einstein, die Bedeutung von Intuition in der Forschungsarbeit und innovativen Prozessen klar herausgestrichen haben, verschleiern die meisten nach wie vor lieber ihre Eingebung durch Zahlen, Daten und Fakten, die nachträglich zum passenden Business Case zurechtgerechnet werden. Schließlich wurde uns allen immer eingepflegt, dass Wissen von außen und oben kommt – und nicht von innen. Wertvoll ist nur das, was offiziell bestätigt und vom Intellekt erfassbar ist.

Kinder dagegen kennen den Raum, in dem sich intuitive Erkenntnis entfalten kann, noch gut: von der kompletten Selbstvergessenheit im Spiel. Erwachsene finden Zugang zu diesem Zustand mithilfe von Meditationen, dem Üben von Präsenz und beispielsweise, indem sie lernen, ihre Körpersignale wahrzunehmen und ihnen zu folgen. Entscheidend ist, dass uns das gelingt, was uns üblicherweise Angst macht: die Kontrolle aufzugeben und in Vertrauen

zu verwandeln und sich ganz einzulassen auf den aktuellen Moment und auf all das, was jetzt gerade passiert. Im Buddhismus spricht man dann von der Haltung des „Beginners Mind“ (siehe Kasten).

Master-Faktor Manifestation: Wirksam werden können

Damit die innerlich so ermächtigte Person auch nach außen wirkt, braucht es nun noch eine letzte Dimension: die Manifestation. Um dem eigenen Wissen, der Intention und der Intuition Ausdruck zu verleihen, ist auch Meisterschaft in einem Fach nötig, denn erst durch das Tun kommen Dinge tatsächlich in die Welt. Die vierte Dimension von Personal Mastery 2.0 meint alles, was dafür nötig ist: das Können, die Fähigkeiten und Talente, die notwendige Disziplin und Übung, das Handwerkszeug und das Know-how, Erfahrung, Tatkraft und Geschick.

Es reicht nicht, etwas zu wollen, man muss es auch können und tun – und wenn man es nicht kann, es eben erlernen oder

Die Kognition stößt an ihre Grenzen: Angesichts der überwältigenden Komplexität versagen ihre Hauptwerkzeuge – das Denken und Verstehen – immer häufiger.



Innere Weisheit heben: The Beginners Mind

Dieses Konzept aus dem Zen-Buddhismus steht für eine **wache Präsenz und Neugierde** – und das Gegenteil von der Überzeugung, schon alles zu wissen und zu kennen.

Wer sie übt, erzeugt eine **bewusste Leere**, die sich öffnet für Informationen jenseits des persönlichen Wissens- und Erfahrungsschatzes: Hier ist Raum, in den sie einströmen können.

In dieser Haltung heiterer Gelassenheit wird das universelle Wissen dann unbewusst gefiltert und ausgelesen, ohne dass die gewohnten Kategorien und Vorurteile benutzt werden – **Realtime Big Data Processing mit neuer Programmierung sozusagen**.

Ein Beginners Mind ist damit auch eine **gute Basis für echte Kreativität und Innovation**, weil er Zugang zum Raum des Unbekannten öffnet, ohne den neue Ideen nur Variationen des Gewohnten ohne transformativen Charakter sein können.

Quelle: www.managerseminare.de, J. Culen, CMPartners, Wien.

Bisweilen eröffnet die Intuition unerwartete neue Handlungsmöglichkeiten – wie eine Tapetentüre, die unsichtbar in der Wand war, bis sie plötzlich als möglicher Ausweg aus der allgemeinen Überforderung erkannt wird.

delegieren. Es gilt deshalb, die passenden Fähigkeiten zu erwerben, die den eigenen Talenten möglichst entsprechen: sei es, ein Instrument zu beherrschen oder zu tischlern, kochen oder mit Zahlen jonglieren zu können oder Moderationstechniken zu meistern. Denn gelingendes menschliches Zusammenarbeiten ist nicht nur eine Frage des Wissens und Wollens. Sondern eben auch des richtigen Tuns – und der Techniken, die vieles erleichtern.

Umgekehrt geht es in der Manifestation auch immer wieder darum, dem eigenen souveränen Tun auch Intention und emotionalen Antrieb zu verleihen und die eigenen Fähigkeiten mit Verstand und Intuition zu nutzen. Sich also immer wieder zu fragen: Wofür setze ich mein Können eigentlich ein? Sonst könnte auch das meisterlichste Können zu einem sinnlosen, vielleicht sogar schädlichen Herumfuhrwerken in der Welt werden.

Meisterschaft hoch vier

Personal Mastery 2.0 besteht deshalb in der Fähigkeit, die vier Master-Faktoren zu unterscheiden, wahrzunehmen, zu kultivieren und miteinander in eine stimmige Verbindung zu bringen. Um die unübersichtliche und irrationale Welt der Gegenwart wirkungsvoll gestalten zu können, gilt es, in den vier Dimensionen trittfest zu werden und manchmal gezielt die Intuition ansteuern und den Intellekt beiseite schieben zu können, manchmal aber vielleicht auch zu entscheiden, eine intuitive Entscheidung mit der Kognition zu validieren.

Das ist wichtig, denn wenn nur einzelne Bereiche ausgeprägt sind, besteht eine Disbalance, die die eigene Wirkung schwächt

und sogar zu Destruktivität führt. Donald Trump ist ein negatives Beispiel einer Person, die in gewisser Weise authentisch und wirkungsvoll agiert, damit aber den größtmöglichen Schaden anrichtet. Was ihm fehlt, ist vor allem das Mitgefühl auf der Herzesebene.

Wirklich kraftvolle Menschen dagegen sind in der Lage, die unterschiedlichen Dimensionen in eine hohe Übereinstimmung zu bringen. Das Ergebnis nennen wir auch Authentizität und Integrität. Wir erkennen eine Stimmigkeit im Denken, Sprechen, Handeln und eine Herzensqualität, wie sie beispielsweise Sepp Holzer hat, der mit seinen beiden Bauernhöfen im österreichischen Bergland die konventionelle Landwirtschaft herausfordert. Der ökologische Visionär verzichtet bei der Bewirtschaftung seiner kargen Traditionshöfe auf Pestizide und verbindet stattdessen die Empathie mit der Intuition. „Ich frage mich zum Beispiel, ob ich mich als dieses Tier oder diese Pflanze hier wohlfühlen würde“, erklärt der Landwirt. Er beobachtet, welche Plätze sich Tiere selbst wählen, um sich hinzulegen, und baut genau dort ihre Gehege auf. Pflanzen sät er dort, wo schon einzelne Exemplare von selbst sprießen. Dabei ergänzt er die intuitiven Entscheidungen durch professionelle Manifestation und rationale Überlegungen.

Und siehe da: Mit dem von ihm entwickelten agrar-ökologischen Konzept der Permakultur erzielt er erstaunliche Erfolge und üppige Ernten. Er ist ökologisch *und* ökonomisch im Vorteil – und liefert so neue Antworten auf die Frage, wer hier der Spinner ist: Sepp Holzer, der mit Tieren und Pflanzen redet, oder die Konzerne, die alles niederspritzen, statt die gemeinsame Intelligenz des Lebens zu nutzen. Warum also sollte nicht auch im klassischen Business eine Unternehmenskultur, in der Menschen sich austauschen über das, was sie wirklich, wirklich wollen und das, was sie intuitiv für das Richtige halten, nicht vielleicht erfolgreicher sein als starre hierarchische Vorgehensweisen? Eine Kultur also, in der alle ihre Ressourcen gemeinschaftlich nutzen – und nicht alles, was unterhalb des Kopfes ist, als irrelevant abtrennen oder als esoterisch belächeln. Mit Personal Mastery 2.0 würde sie möglich. Wir müssen uns nur trauen.

Julia Culen, Christian Mayhofer



Foto: Mischa Nawrata

Die Autoren: Julia Culen und Christian Mayhofer beraten Managementteams und Eigentümer bei Fragen der Führung, Ausrichtung und Gestaltung zukunftsfähiger Unternehmen. Gemeinsam haben sie einen eigenen Beratungsansatz entwickelt, der Erkenntnisse aus Weisheitstraditionen, Bewusstseinsforschung und Wissenschaft miteinbezieht. Kontakt: www.cmpartner.at



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von www.trainerkoffer.de.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro