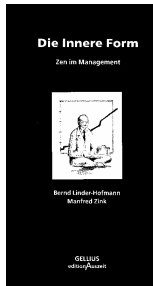


Rezension

B. Linder-Hofmann / M. Zink: Die innere Form – Zen im Management.



Gellius, Edition Auszeit, 10/ 2002.

Leinen, Fadenheftung, edles Papier, 168 Seiten, Mit Illustrationen von Ernst Böhm.

ISBN: 3 – 936179-03-4, Euro 24,95

Abstract

Aus der praktischen Erfahrung als Manager und Management-Berater – und unzufrieden mit der klassischen Methode des Managens von Veränderungen - möchten die Autoren mit diesem Buch zeigen, das die Verknüpfung des Zen mit dem modernen Leistungsgedanken durchaus möglich ist: Veränderungen in Organisationen könnten nachhaltiger gestaltet werden, wenn Manager ihre „Innere Form“ (ihr wahres Selbst) entwickeln.

Inhalt

a.)

Kenntnisreich und virtuos eine Fülle von Quellen integrierend, nehmen Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink den Ausgang ihrer Überlegungen bei der wachsenden Bedeutung des Trivialen und Nebensächlichen und dem gleichzeitigen Schwinden der tradierten Fixpunkte und Gewissheiten.

Die seit René Descartes unaufhörlich voranschreitende Fragmentierung des Wissens – so die These – verhindert den Blick auf ein ursprünglich Ganzes und verwirrt eher, als dass sie der ursprünglich angedachten Selbstvergewisserung des Menschen dienlich ist.

Schon in der Theorie kann die klassische Naturwissenschaft den unendlichen Fortschritt nicht mehr garantieren, und auf der Ebene der lebenspraktischen Bezüge lässt sich ein ungebremstes Wirtschaftswachstum nicht länger realisieren. Beides zusammen unterminiert den Glauben an die Segnungen der Moderne und stellt – so die Autoren - das zugrunde liegende Prinzip per se in Frage.

Ohne jeden Bezugspunkt und bar des Verständnisses der zentralen Prozesse gestaltet sich auch das Management von Veränderungen schwierig. Denn das durch das lineare Denken (mit)verursachte Dilemma lässt sich weder durch lineares Denken begreifen noch durch lineares Denken auflösen.

Ein forciertes „mehr des selben“ kann nicht zum Erfolg führen, wenn die zum Einsatz kommenden Entscheidungsroutrinen einem mechanischen Verständnis folgen und damit prinzipiell ungeeignet sind. Auch nicht - so die Autoren – im Bereich der Management-Qualifizierung. Gerade dort zeigt es sich, dass der „Return on Qualification Investment“ häufig nur mager ausfällt, obwohl das Qualifizierungsbewusstsein in den Unternehmen und das Qualitätsniveau der Weiterbildungsanbieter stark gestiegen sind.

Allerdings verorten die Autoren das Problem ausdrücklich nicht bei den Werkzeugen und Methoden selbst, der Nutzen geeigneter Werkzeuge und Methoden bei der kompetenten Bewältigung von Aufgaben wird sogar ausdrücklich herausgestellt.

Als problematisch wird dagegen die Art und Weise ihres üblichen Einsatzes und der mit diesem intendierte Nutzen eingeschätzt: dem vorwiegend klassisch-naturwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Verständnis der Entscheidungsträger entsprechend, dienen sie (zu) häufig dazu, Umwelt zu manipulieren und Menschen zu instrumentalisieren. Eine Verfahrensweise, die – *circulus vitiosus* – sowohl in der Gesellschaft als auch in der handelnden Person gründet und verstärkend auf beide zurückwirkt.

Im Ergebnis übernehmen Statussymbole (als demonstrativ zur Schau getragene Verfügungsgewalt über Besitz und Personen) die Definition des Selbst ebenso wie die Selbstdefinition:

Die Äußere Form bekommt eine (auch im Hinblick auf das ihr innewohnenden Veränderungspotential) unangemessene Bedeutung, die Bedeutung der Inneren Form dagegen wird ignoriert und oder geleugnet.

b.)

Wohl wissend, dass es in der Denktradition unserer abendländischen Kultur schwierig ist, Ganzheit als Gleichgewicht und nicht als Summe von Teilen zu denken, wollen die Autoren mit ihrem Buch nun dazu anregen, Innere Form und Äußere Form wieder in eine angemessene Balance zu bringen.

Aus der Philosophie des Zen heraus argumentierend entwerfen sie das Modell einer authentischen Führungspersönlichkeit, die im angemessenen Gleichgewicht von Innerer Form und Äußerer Form steht: „Innere Form heißt Klarheit, Achtsamkeit, Kraft und Energie aus meiner eigenen inneren Ruhe und Gelassenheit, bedeutet Mut, Hingabe und vollkommene Aufrichtigkeit. Es bedeutet meine persönlichen Potenziale und mein wahres Selbst zu erkennen und verlangt nach ‚Konzentration auf das Wesentliche‘“ (S. 45).

Erst die Konzentration auf das Wesentliche ermöglicht den vollen Einsatz bei den Herausforderungen und Aufgaben der nächsten Jahre. Management – so die Autoren – „wird in Zukunft nur erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt, eine adäquate Innere Form zu entwickeln“ (S. 50).

In einem breit gespannten Bogen unternehmen die Autoren nun einen Exkurs zu den mittelalterlichen Mystikern, um u.a. darauf hinzuweisen, dass sich die Idee der Inneren Form nicht nur im fernöstlichen Raum findet, sondern auch Vorläufer im zentraleuropäischen Denken hat.

Dabei sind sie sich offensichtlich bewusst, dass die Alternativen zur Welt des Rationalen und Funktionalen heute selbst gefährdet sind, missbräuchlich rationalisiert, funktionalisiert und instrumentalisiert zu werden. Die Methode des „Mittel-zum-Zweck-Suchens“ ist tief in uns verankert und die Sprache als gesellschaftlich Medium der Mitteilung hat keinen wirklich offenen Aussagehorizont. Worte wie „Sein“, „Existenz“, „Ich“, „Selbst“, „Selbstbewusstsein“, „Selbstentfaltung“ etc. sind bereits belegt. Sie haben oder hatten einen festen Platz in den kausal-linear aufgebauten Theorien der klassischen Psychologie und / oder der Psychotherapie.

Es sind die inhaltlich-historischen Besonderheiten der christologischen Tradition, die berücksichtigt sein wollen, wenn man den herrschenden Mangel an Ganzheitlichkeit verstehen will und die zentrale Intention der alten Mystiker ohne funktionalisierende Esoterik wieder beleben möchte.

Denn in der Tradition der nominalistischen Spätscholastik wurde ein sinnbezogenes Verhältnis von Mensch und Welt ja ausdrücklich geleugnet: die Einzigartigkeit des Menschen umschrieb vorwiegend eine durch göttliche Allmacht legitimierte Verschiedenheit von einem absoluten und nicht rechenschaftspflichtigen Gott. Sie entzog dem Menschen sowohl die Selbstverantwortung als auch die nachvollziehbare Daseinsberechtigung. Die damit verbundene Erniedrigung und Verunsicherung wirkte bis in die mittelalterliche Mystik hinein, und der mystische Versuch der kontemplativen Gotteserfahrung lässt sich durchaus auch als Ausdruck eines historisch einzigartigen Zwangs zur Selbstvergewisserung verstehen.

Damit trug der von den alten Mystikern propagierte Rückzug auf die innere Erfahrung aber bereits Züge des Instrumentellen: der Weg in das Innere qua Meditation, das *silentium mysticum*, das Schweigen war bereits infiziert, war Mittel zum Zweck, opponierte sowohl gegen die historisch gewachsenen Zustände als auch gegen die sich abzeichnenden Veränderungstendenzen.

Die alten Mystiker hatten offensichtlich ein feines Gespür: denn mit der Entwicklung der modernen Naturwissenschaft fielen ja tatsächlich alle Methoden des metaphysischen Verstehens von Welt in Ungnade: alle Zusammenhang stiftenden Gesetzmäßigkeiten gelten nunmehr als äußerliche, durch Einfühlung nicht mehr verstehbare Gegebenheiten. „Das Quartett der rationalen Vernunft, Galilei, Bacon, Descartes und Newton“ - resümieren die Autoren – „erklärte sozusagen das Denken des Mittelalters und damit auch die Mystik für beendet“ (S. 63)

Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink wissen also um die tiefere Bedeutung der historischen Ausgangslage für den modernen Entwicklungsprozess. Aber es findet sich keinerlei aufgesetztes Bedauern in ihrer Studie. Ihnen geht es offensichtlich nicht darum, die mittelalterliche Mystik zum neuen Dogma zu erheben und eine Einseitigkeit gegen eine andere auszutauschen. Im Gegenteil: ihnen geht es wohl in erster Linie darum, Einseitigkeit als solche zu überwinden und die gewachsene Identität des westlichen Menschen durch zusätzliche Facetten zu bereichern.

Veränderung – so das Credo – lässt sich niemals durch kopflose Negation des Alten, sondern nur durch kritische Erweiterung des Bestehenden realisieren, die aktive Ent-Täuschung bei der Beseitigung alter Vorannahmen und trügerischer Hoffnungen eingeschlossen. Darüber hinaus ist es auch eine gute Wahl, zum jetzigen Zeitpunkt damit anzufangen, wächst doch sogar im Hause der Naturwissenschaften selbst die Einsicht, dass das Modell der linearen Kausalität nur eine Hilfskonstruktion zum Bau einfacher mechanischer Apparate ist.

Der Mensch kann Erfahrungen jeweils nur mit Erfahrungen vergleichen, und er muss dabei auf die Einheit von Sinnlichkeit und Verstand zurückgreifen. Das verschafft ihm zwar zeitweise Orientierung und Handlungsfähigkeit, aber es gestattet ihm weder den Blick hinter die Kulissen noch die objektive Beschreibung der „Dinge an sich“.

Diese alte – und lange Zeit verloren gegangene - Einsicht Immanuel Kants zeitigt mit Albert Einstein, Werner Karl Heisenberg, Nils Bohr und mit den neuesten Forschungsergebnissen aus Kybernetik und Systemtheorie unerwartete Folgewirkungen. Der Verlust der einfachen Objektivitätsidee zieht das Brüchigwerden der einfachen Machbarkeitsideologie nach sich. Das verunsichert - nicht nur im Management -, aber es macht auch den Weg frei. Es regt dazu an, hinter den Spiegel zu schauen, um das alte Zerrbild zu korrigieren, und es regt an, hinter den Worten das Metaphorische als das alles verbindende Element zu suchen.

c.)

Die Mystik des Mittelalters war – zumindest zum Teil - Reaktion auf die Engstirnigkeit des spätscholastischen Dogmas. Sie unterlag schließlich der Norm der rationalen Vernunft, auch wenn sie bis in die großen philosophischen Systembildungen Immanuel Kants, Johann Gottlieb Fichtes und Friedrich Wilhelm Joseph von Schellings hineinwirkte.

Die östliche Mystik dagegen entstand unter gänzlich anderen Rahmenbedingungen. Da sie sich nicht im Gegenzug zu existenzbedrohenden Dogmen entwickeln musste, konnte sie selbst relativ undogmatisch bleiben. Und da sie keine Ersatzfunktion im Zuge von Säkularisation wahrnehmen musste, konnte sie eine eigenständige Tradition entwickeln, eine Tradition, in der es im wesentlichen wichtig ist, in sitzender Kontemplation das rationale Denken zugunsten der unmittelbaren Wahrnehmung zurückzustellen und Eins mit der Umgebung zu werden.

Auch Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink verstehen die Ausübung des Zen in diesem Sinne als „eine Form der mentalen, der inneren Entwicklung“ oder „... als einen Weg zur Entwicklung der Inneren Form“ (S. 73). Und dabei nutzen sie offensichtlich die Idee eines hinter den Dingen liegenden Metaphorischen, um die Erfahrungen der Selbstversenkung der mittelalterlichen Mystik mit den Erfahrungen der Zen-Meditation und dem Selbstbehauptungsdruck der modernen Welt zu verknüpfen. Im Metaphorischen lässt sich persönliche Erfahrung nahezu nahtlos an die Erfahrung anderer Personen und sogar an die Erfahrungen anderer Kulturen an-

binden, wobei das Metaphorische Sprache einschließen oder sich gänzlich auf Handlung reduzieren kann.

Die Ausübung des Zen kann man hier als pure Erfahrung umschreiben, die sich der sprachlichen Vermittlung – und damit der sprachlich-logischen Einflussnahme - weitestgehend entzieht. So bietet sie die Möglichkeit – formulieren die Autoren im Anschluss an Karlfried Graf Dürckheim und Hugo M. Enomiya-Lassalle -, die östliche Weisheit mit dem (bereinigten) westlichen Denken zu verbinden.

Vor allen Dingen die „drei Säulen des Samurai“ 1.) Techniken und Fertigkeiten im Umgang mit Waffen, 2.) Energie, Kraft und Konzentration, und 3.) Bewusstsein, Intuition und Achtsamkeit können hier zur Geltung kommen. Denn ungeachtet der Tatsache, dass heutige Manager in einer wesentlich weniger martialischen Welt leben als japanische Krieger des 12. Jahrhunderts, gibt es starke Parallelen bei den Anforderungen: „Auch Manager müssen dauerhaft erfolgreich sein, sich als Führungskräfte positionieren. Dazu benötigen sie, den Samurai ganz ähnlich, innere Kraft (Führungs-Kraft), Konzentration, Ausdauer, Klarheit, Mut, Intuition und das richtige Bewusstsein“ (S. 84).

Eine in der Ausübung des Zen erworbene Persönlichkeitsentwicklung übersteigt die mit anderen Mitteln erreichbare Persönlichkeitsentwicklung dann insbesondere deshalb, weil nur sie jene Tiefe des Wesens (jap.: Kensho) zu erreichen vermag, auf der der Einzelne sich aus eigener Anstrengung heraus mit seinem wahren Selbst auseinandersetzen kann.

Für die Autoren besonders wertvoll ist dabei die (von ihnen selbst praktizierte) Form des Rinzai-Zen. Rinzai-Zen meint die in der Sitzmeditation vollzogene Auseinandersetzung mit den vom Meister vorgegebenen paradoxen Aufgabenstellungen, den sog. „Koans“, die durch logische und diskursive Analyse nicht zu lösen sind.

Im Einklang mit den „7 Grundsätzen des Bushido und der Mystik“:

- 1.) Ruhe des Geistes (angesichts der äußeren Unruhe und der äußeren Instabilität),
- 2.) Kraft und Energie (in der Selbstbesinnung),
- 3.) Mut (zur Entscheidung) und Hingabe (an die Sache),
- 4.) Stille, Achtsamkeit und Wohlwollen (im Umgang mit anderen),
- 5.) Vollkommene Aufrichtigkeit (mir selbst und anderen gegenüber),
- 6.) Ehre und Loyalität, und
- 7.) Weisheit und Intuition.

ermöglicht Rinzai-Zen die Entwicklung der Inneren Form (S.99ff), vorausgesetzt, der Übende begreift Zen nicht als isoliertes Manöver, sondern als Alltagshandlung. „Zen“ – so die Autoren – „setzt die Einkehr, die Umkehr, das Loslassen und Zulassen voraus, es ist ein niemals endender Weg zur Entwicklung der Inneren Form“ (S. 139).

Insgesamt ein außerordentlich lesenswertes Buch, nicht nur für Manager. Die Autoren verstehen es, die zentralen Anliegen der mittelalterlichen Mystik und des Rinzai-Zen konzentriert darzustellen und auf die heutigen Anforderungen des Veränderungsmanagements zu beziehen. Es ist ihnen gelungen, herkömmliche Darstellungen des Zen zu verlassen und ihr Anliegen in einer vielschichtigen und dennoch gut lesbaren Form zu präsentieren. Das Buch ermuntert zu einer anderen Sicht der Dinge. Wer die vorgestellten Thesen und Argumente vertiefen möchte, findet dafür zahlreiche Anregungen und Literaturhinweise.

Bewertung

Ausstattung:	★★★★★
Inhalt:	★★★★★
Lesbarkeit:	★★★★★
Sprachniveau:	★★★★★
Originalität:	★★★★★

Dr. Heinz P. Dämmrich

© Dr. Dämmrich Unternehmensberatung GmbH
Kurfürstendamm 21
10719 Berlin
030.88 70 6-4031
info@daemmrigh.de
www.daemmrigh.de