



## Controlling und Spiritualität

### Unternehmenssteuerung mit Bauchgefühl

von Thomas Damran Landsberg

Flankiert durch zahlreiche Gespräche mit Managern, Consultants und Experten aus unterschiedlichen Branchen beobachte ich seit der letzten globalen Finanzkrise einen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft, der sich fast unbemerkt vollzieht. Die vielen Rückmeldungen von Klienten und Kollegen festigen meine Überzeugung, dass im Kontrast zur Konzernwelt in kleinen und mittleren Unternehmen gerade eine zusätzliche Qualität einzieht. In Form der Würdigung „weicherer“ Komponenten ergänzt sie den traditionellen Blick auf Zahlen und Fakten. Hintergrund sind allgemeine Trends wie zerfallende Märkte, schrumpfende Margen sowie die zunehmende Anzahl an Top Performern, die innerlich gekündigt haben und am Leistungssystem zerbrechen. Die jährliche Gallup-Studie zeigt dies zum Beispiel. Die zunehmenden Bemühungen im Bereich betriebliche Gesundheitsvorsorge sind grundsätzlich ein positives Zeichen. Allerdings werden nach meiner Beobachtung unter dem Anforderungsdruck mit **Burnout** oder an **anderen Er-**

**krankungen zusammenbrechende Menschen** in unserer rational dominierten Wirtschaftswelt auch heute noch **als unangenehme „Seiteneffekte“ abgetan** oder als **„Kollateralschaden“ akzeptiert**.

Mein persönliches Fazit aus 30 Jahren Erfahrung in großen Organisationen der Finanzdienstleistungsbranche sowie in Konzernstrukturen ist: Immer noch wird jede Menge wertvolles Potenzial durch das Akzeptieren von „Kollateralschäden“, einer sich im Big Business weiter beschleunigenden und in meinen Augen menschenfeindlichen „Spirale des Wahnsinns“ verschwendet.

#### Gefühle ergänzen Fakten

Betroffen sind alle Unternehmensbereiche einschließlich des Controllings als einen zentralen, das Management in seinen Entscheidungen unterstützenden Bereich. Durch das Aufberei-

ten betriebswirtschaftlicher Analysen sowie Vor- und Nachkalkulationen in Business- und Worst-Case-Szenarien liefert es dem Management traditionell wichtige Grundlagen für anstehende strategische und operative (Investitions-) Entscheidungen. Meine eigenen Tätigkeiten als Spezialist und Führungskraft im Bankwesen einschließlich Projektarbeit sowie zahlreiche Berichte von Coaching-Klienten zeigen: Betriebswirtschaftlich noch so korrekte Berechnungen und darauf fußende Entscheidungen gehen immer öfter nicht auf – oder sie erzielen nicht die gewünschten Ergebnisse. In vielen Fällen konnte ich im Rahmen eines Coaching-Prozesses gemeinsam mit dem Klienten herausarbeiten, dass **bei genauerer Reflektion der ursprünglichen Herangehensweise trotz umfangreicher Daten- und Zahlenbasis sowie penibel durchgerechneter Worst-, Best- oder Business-Case-Szenarien im Moment der Entscheidung häufig ein „seltsames Gefühl“ blieb**. Dieses wurde jedoch nicht konsequent aufgegriffen: **Irgendetwas**

stimmte nicht oder fehlte noch. Dieses „irgendetwas“ war meist diffus, nicht greifbar – eher ein „Bauchgefühl“. **Charakterisiert** wird es aus meiner Erfahrung durch folgendes Hauptmerkmal: Es entzieht sich dem Verstand sowie der allgemeinen Logik. **Es ist deshalb schwer zu benennen** und noch schwerer als relevantes Kriterium bewusst in Entscheidungen einzubeziehen. Das ist nur allzu verständlich, wird unser westliches Geschäftsleben traditionell insbesondere von Logik und Schnelligkeit dominiert. Mit klar definierbaren, allgemein verständlichen und messbaren Kriterien entsprechen sie unserem rationalen, Vernunft-geleiteten Verständnis. Unser Verstand ist durch vermeintlich schlüssig aufbereitete Argumentationen in schön gestalteten Power-Point-Präsentationen leicht zu beeindrucken und zufrieden zu stellen. Mit den durch besagte „**Bauchgefühle**“ produzierten Informationen kann der Verstand erst einmal wenig anfangen. Sie **funktionieren nicht auf der Basis von Logik und Vernunft**.

Dadurch bleibt allerdings ein wesentlicher Teil der für uns Menschen tatsächlich verfügbaren Entscheidungsgrundlagen und -hilfen unberücksichtigt: Wir arbeiten sprichwörtlich nur mit der „halben Wahrheit“. Und so sind die an dieser Stelle auftretenden Entscheidungsdilemmata durchaus nachvollziehbar. Kopf und Verstand sind eventuell überzeugt, aber unser Gefühl sagt gleichzeitig irgendetwas anderes. **Basierend auf meiner persönlichen Philosophie, dass Menschen mehr sind als nur einfache „Logik- und Denkmaschinen“, entfaltet** meiner Meinung nach **ein Manager erst dann seine volle Professionalität, sobald er die über seine Gefühlsebene bereitgestellten Entscheidungshilfen mit einbezieht** – zum Beispiel in Form innerer Impulse.

### Intuition als ungenutzte Ressource – auch im Controlling

Solche auch Intuition genannten Bauchgefühle stellen als individuell ausgeprägte Qualitäten ein riesiges Reservoir ungenutzter Ressourcen dar. Wir haben in unserer beruflichen und persönlichen Entwicklung schlicht nicht bzw. nur unzureichend gelernt, die entsprechenden Signale

zu erkennen und zielführend zu nutzen. In unserem westlichen rational geprägten Bildungssystem wurden wir darauf konditioniert, Entscheidungen aller Art primär auf der Basis von Fakten zu treffen. **Dabei stellen sich nach meiner Erfahrung auf inneren Impulsen basierende Entscheidungen im Nachhinein oft als die besten heraus.** Geniale Ideen tauchen nicht selten morgens unter der Dusche scheinbar aus dem Nichts auf. Solche Momente sind meist entspannte Wohlfühlsituationen, in denen wir kein Ergebnis produzieren müssen, sondern einfach unsere Gedanken fließen lassen. Vergleichbar mit einem meditativen Zustand entsteht eine bestimmte Gehirnaktivität. Dies passiert eher über Loslassen von Erwartungshaltungen und einer absichtslosen Präsenz im Jetzt – und nicht über angestrengtes Denken. **Bei diesem so genannten „Alphawellen-Zustand“ sind bestimmte Hirnareale aktiv. Sie ermöglichen uns den Zugang zu einer inneren Weisheit und Informationsbasis, die weit über die Möglichkeiten der üblichen Logik hinausgeht und überwiegend mit unseren Emotionen korrespondiert.**

„Alphawellen (8-12 Hz) tauchen in relaxten Zuständen auf, bei geschlossenen Augen, im Stadium zwischen Schlafen und Wachen. Kennzeichnend für Alphawellen sind eine wohlige Entspannung, ruhiges, fließendes Denken, eine zuversichtliche Grundstimmung sowie ein Gefühl der Integration von Körper und Geist. Ein neutraler Zustand, der beim Autogenen Training oder bei anderen Mentaltechniken gerne genutzt wird.“  
Quelle: www.schlafcoaching.com

Wie vor einigen Monaten der Presse zu entnehmen war, arbeiten Hirnforscher unter anderem vom Max-Planck-Institut in Leipzig und von der Justus-Liebig-Universität in Gießen mit Hilfe von Gehirn-Scans am Nachweis, dass Meditation diese Hirnareale wachsen lässt. Im Internet findet sich eine Vielzahl von Verweisen auf wissenschaftliche Forschungen mit dem Ergebnis, dass sich bei regelmäßig meditierenden Menschen in funktionalen Kernspintomographien die Gehirnbereiche für Emotionen deutlich verändert zeigen.

„Amerikanische Forscher der Universität Wisconsin blickten per funktionaler Kernspintomo-

graphie in die Köpfe von 16 tibetischen Mönchen. Heraus kam, dass Mitgefühl und Güte die Gehirnströme der Mönche verändert hatten, berichten die Wissenschaftler in der Fachzeitschrift „Plos One.“ (Quelle: [http://www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gehirn\\_aid\\_266846.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gehirn_aid_266846.html))

Ich persönlich bin überzeugt, dass unser eigentliches geistiges Leistungsvermögen nicht überwiegend von unserem rationalen Denken bestimmt wird, sondern dass es da noch „viel mehr“ gibt.

### Gefühl und Verstand: Zwei Seiten einer energetischen Medaille

In der Physik ist es längst eine wissenschaftlich etablierte Überzeugung: Alles im Universum ist auf verschiedenen Frequenzen schwingende Energie. **Betrachten wir uns Menschen aus einer solchen medizinisch-physikalischen Perspektive**, sind wir mit unseren Gehirnwellen, elektrischen Nervenimpulsen und einem messbaren Magnetfeld, das uns mit unserer Umgebung verbindet, **als „Energiewesen“ zu bezeichnen**. Nutzen wir das Bild einer „energetischen Medaille“, stellt unser Verstand lediglich eine Seite dieser Medaille dar: **das rational dominierte so genannte männliche Prinzip**. Es steht für den Aspekt der „Aktivität“ und damit der Anspannung. **In der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) wird diese Energiequalität „Yang“ genannt** (vgl. [Abbildung 1](#)). Sie existiert stets mit dem energetischen Gegenpol des weiblichen Prinzips, in der TCM als „Yin“ bezeichnet. Es umfasst den Aspekt der „Passivität“ und damit der Entspannung. Wir brauchen immer beide Pole, um als Menschen lebens- und leistungsfähig zu sein. Vergleichbar ist das mit einem Stromkreis, der auf der Existenz von Minus- und Pluspol basiert. Wird einer davon entfernt, verschwindet der komplette Stromkreis.

**Die zweite Hälfte unserer menschlichen Natur sind insbesondere die intuitiven und weicheren Yin-Aspekte.** Sie wurden im Laufe der zunehmenden Technisierung und Verwissenschaftlichung unserer Gesellschaft und unseres Bildungssystems weitgehend verdrängt. Das gilt für die unsere Gesellschaft

einschließlich der Organisationen und Unternehmen umfassende Makroebene sowie für die den einzelnen Menschen betreffende Mikroebene. **Von der hier beschriebenen energetischen Perspektive ausgehend, verlangt das so entstandene Ungleichgewicht aus sich selbst heraus nach einem energetischen Ausgleich.** Erfolgt dieser nicht, wird das Gesamtsystem erkranken und in letzter Konsequenz den Ausgleich erzwingen. Das gilt für Unternehmen genauso wie für Menschen. Auf der Makroebene kann das zu Zusammenbrüchen wie beispielsweise Unternehmensinsolvenzen oder „schwarzen Freitagen“ führen. **Auf der persönlichen Ebene mündet ein dauerhaft fehlender Ausgleich in physischer oder psychischer Krankheit.** Ziel ist immer eine „erzwungene“ Selbstheilung, die meist mit einer temporär notwendigen Ruhigstellung einhergeht: Ein Zusammenbruch führt somit immer zur Selbstregulation und einem sinnvollen „back to the roots“ und „back to basics“.

## Yin und Yang im Business-Alltag

Auf Unternehmensebene gilt in diesem Zusammenhang, Phasen der Aktion und Anspannung adäquate Phasen der Entspannung folgen zu lassen. Werden in diesen Zeiten allgegenwärtiger Change-Prozesse beispielsweise Neuerungen oder sonstige fordernde Aktivitäten im Betrieb und den involvierten Teams initiiert, brauchen die gesetzten Impulse ein entsprechendes Maß an Ruhe und exogener Entschleunigung zum Reifen und sich Entfalten. **Werden diese Wachstums- und Reifephase nicht eingehalten, geht schlichtweg ein Großteil der Wirkungen verloren.** Ganz nach einem afrikanischen Sprichwort: „Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“

Auf einer persönlichen Ebene geht es vielmehr darum, seine ganz individuellen intuitiven Qualitäten zu erkennen und in das eigene Leben zu integrieren. Ein entsprechend geschulter Coach kann hier sehr wertvolle Unterstützung leisten. Führungskräfte könnten ein immenses kreatives Potenzial in sich und den Mitarbeitern – und damit für ihre Unternehmen – freisetzen. Entscheider wie auch Controller hätten durch eine ganzheitliche Herangehens- und Betrachtungs-

ungsweise die Chance, auf eine deutlich breitere Entscheidungsbasis zurückzugreifen – und gleichzeitig als Menschen höhere Zufriedenheit zu erreichen.

## Entscheidungsfindung mit Bauchgefühl

Für diese aus Unternehmersicht unschlagbar wertvolle Kombination aus sehr guten Ergebnissen bei gleichzeitiger persönlicher Zufriedenheit braucht es meines Erachtens mehr als nur eine „kognitive Brechstange“. Es macht sehr viel Sinn, so genannte „weiche Strategien“ in die Ergebnisfindung mit einzubeziehen. Dabei meint „weich“ auf keinen Fall „schwach“ – ganz im Gegenteil. Sobald Manager und Controller (an)erkennen, dass herkömmliche Entscheidungsprozesse mit dem ausschließlichen Blick auf Zahlen und Fakten in der bisherigen Form nicht mehr uneingeschränkt funktionieren und wir uns vom Pareto-Optimum bereits weit entfernt haben, können sie neue Wege und Tools nutzen, um das vorhandene geistige Potenzial voll auszuschöpfen.



Abb. 1: Symbol für Yin und Yang

**So geben beispielsweise zahlreiche intuitive Kreativitätstechniken, wie Brainwriting, Edison-Prinzip, Mind Mapping, Zufallstechnik etc.,** Managern geeignete Instrumente an die Hand, um sich neue Sichtweisen und Ansätze zu erschließen. Voraussetzung für die volle Entfaltung von deren Wirkung ist nach meiner Erfahrung ein Rahmen, der Wohlbefinden und eine Idee von Harmonie zulässt. In diesem

Zusammenhang freue ich mich über einen in den letzten Jahren beobachteten deutlichen Anstieg von Manager-Seminaren mit spiritueller Komponente, wie beispielsweise Meditations-, Yoga- oder Qigongkurse in Klöstern. Ich erachte das sich Einlassen auf das Thema Spiritualität sogar als einen der besten Wege, um Kreativität, Leistungsfähigkeit, Erfolg und Lebensfreude in sich zu fördern.

Zusammengesetzt ist **der Begriff „Spiritualität“** aus den **lateinischen Wurzeln „spiritus“**, womit **der Geist** bzw. **ein Hauch** gemeint ist, sowie aus **„spiro“** in der **Bedeutung von „ich atme“**. Er beschreibt damit aus meiner Perspektive **das Bewusstsein der Verbindung zu einer Geistigen Dimension** als dem Ursprung unserer Existenz und der Quelle unserer Lebenskraft. Als Menschen und gleichzeitig geistige Wesen sind wir alle in diese eingebunden. Genauer gesagt, sind wir in unserer Eigenschaft, aus reiner Energie, Schwingung, Licht zu bestehen und damit im eigentlichen Sinne Energie- bzw. Lichtwesen zu sein, stets mit dieser verbunden. Dabei ist es völlig unerheblich, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht bzw. ob wir daran glauben oder nicht. Aus meiner Sicht lohnt es sich jedoch, den Glauben an diese Geistige Instanz wieder in unser Leben einschließlich unserer Arbeit einziehen zu lassen. Es spielt dabei auch keine Rolle, ob wir diese als höhere Intelligenz, Schöpfer oder Gott bezeichnen.

## Achtsamkeit ist gelebte Spiritualität

Spiritualität leben, sehe ich als etwas sehr Bodenständiges. Der Alltag ist unser bester Lehrmeister: Hier haben wir die Chance, uns in den unterschiedlichsten Situationen des Lebens wahrzunehmen und selbst kennen zu lernen. Es ist daher im Grunde gar nicht notwendig, in ein Kloster zu gehen und sich dort in völliger Abgeschiedenheit mit Achtsamkeit und der eigenen Spiritualität zu beschäftigen. Vielmehr bedarf es einer inneren Entscheidung, den Alltag als begnadetes Übungsfeld zur Entwicklung von Achtsamkeit und Selbsterkenntnis nutzen zu wollen: Wie aufmerksam lebe und gestalte ich mein Leben und meine Beziehungen. Wie bewusst bin ich mir über meine Handlungen und

die Gründe dafür? **Woraus schöpfe ich meine intrinsische Motivation?**

Eine solche Beschäftigung setzt ein gewisses Maß an Wahrnehmungsfähigkeit voraus. Sie versetzt uns in die Lage, uns in unserer Welt bewusst zu spüren sowie die Resonanzen unserer Handlungen und Nicht-Handlungen zu erkennen. **Voraussetzung dafür ist die Achtsamkeit.** Indem wir uns darin üben, können wir Abläufe in unserem persönlichen und beruflichen Umfeld erkennen und hinterfragen. In meiner Coaching-Arbeit spielt zum Beispiel das Heranführen an eine im (Berufs-)Alltag umsetzbare Achtsamkeit eine zentrale Rolle: oft wird genau das als sehr schwierig empfunden. Das Ziel ist, alle unsere Sinne zu gebrauchen und optimaler Weise **frei von Bewertung zu bleiben.** Genau dafür haben wir unsere Sinne. In diesem Kontext bedeutet „**sinnlich sein**“ und „**sinnvoll leben**“ unser Leben und unseren Alltag mit **allen unseren Sinnen zu leben** – und damit auch alle unsere Sinne voll zu leben. Von zentraler Bedeutung ist, dass die hier gemeinten Sinne über das gewöhnliche Hören, Sehen, Riechen, Schmecken und Fühlen weit hinausgehen.

Sie umfassen **zusätzlich** unsere **so genannten feinstofflichen Wahrnehmungsebenen**, die jedem von uns über unser körpereigenes Magnetfeld wie Antennen zur Verfügung stehen. Ein sehr simples Beispiel hierfür ist die vermutlich vielen bekannte Situation, wenn wir spüren (wahrnehmen), dass sich ein anderer Mensch eigentlich geräuschlos hinter uns stellt – sich uns dann jedoch im wahrsten Sinne des Wortes „die Nackenhaare sträuben“. Oder wenn eine Mutter plötzlich nachts wach wird und sofort „weiß“, dass es ihrem Kind nicht gut geht, obwohl dieses in einem anderen Raum schläft. Der bekannte in Cambridge promovierte **Biologe Dr. Rupert Sheldrake** erklärt diese Phänomene mit seiner **Theorie der „morpho-**

**genetischen Felder“**, die uns einen praktisch unbegrenzten Informationszugang ermöglichen. Wer sich mit dem aktuellen **Stand der Quantenphysik** beschäftigt, wird hier **einige Gemeinsamkeiten** finden.

Rupert Sheldrake entwickelte eine Hypothese, in der die Existenz eines universellen Feldes postuliert wird, welches das „Grundmuster“ eines biologischen Systems kodieren soll. Nach Sheldrakes Ansicht ist es einer Form, die bereits an einem Ort existiert, ein Leichtes auch an irgendeinem anderen Ort zu entstehen. Nach dieser Hypothese wirkt das morphische Feld nicht nur auf biologische Systeme, sondern auf jegliche Form, beispielsweise auch auf die Bildung von Kristallstrukturen. Dies nannte Sheldrake 1973 ein morphisches Feld, später auch das Gedächtnis der Natur. In seinem erstmals 1988 veröffentlichten Werk „Das Gedächtnis der Natur“ erweiterte er seine Hypothese dahingehend, dass die morphischen Felder auch die Naturgesetze selbst erfassen. Nach dieser Sichtweise bestünde die Natur möglicherweise nicht nur aus Naturgesetzen, sondern auch aus Gewohnheiten.

Die Hypothese eines morphischen Feldes dient unter anderem als Erklärungsmodell für das genaue Aussehen eines Lebewesens und sollte am Verhalten und der Koordination mit anderen Wesen beteiligt sein. Dieses morphogenetische Feld soll eine Kraft zur Verfügung stellen, welche die Entwicklung eines Organismus steuert, sodass er eine Form annimmt, die anderen Exemplaren seiner Spezies ähnelt.

Wikipedia, Morphisches Feld, 22. Juli 2014

In den beruflichen Herausforderungen hilft uns eine achtsamkeitsbasierte gute Wahrneh-

mungsfähigkeit, die uns umgebenden feinen Strömungen und Stimmungen klarer und frühzeitiger zu spüren. Damit haben wir die Chance, sie zusätzlich zur kognitiven, datenbasierten Analyse für unsere Entscheidungsfindung zu verwenden. **Wir versetzen uns damit selbst in die Lage, mögliche Gefahren zu erkennen**, bevor betriebswirtschaftliche Trigger anschlagen oder Ampelwerte gerissen wurden: Ein System beginnt beispielsweise infolge eines zu hohen Drucks zu erkranken. Dabei ist es ganz egal, ob es sich um ein einzelnes Team oder um das ganze Unternehmen handelt.

**Wir haben die Möglichkeit, rechtzeitig gegenzusteuern, indem wir beispielsweise Druck nachlassen.** Im Ergebnis kann der Arbeitsprozess harmonischer mit gesunden und zufriedenen Mitarbeitern ablaufen. Das System funktioniert wieder effizient und kann seine Leistung entfalten. Aus Management- und Controlling-Sicht hat ein solches Vorgehen für mich mit Seriosität und einer unternehmerischen Sorgfalts- und Fürsorgepflicht zu tun. In einer konsequenten Ableitung führt das direkt zu Themen wie „**Werte**“, „**Moral**“, „**Ethik**“ sowie dem diesbezüglichen Eigenanspruch des Managements im Sinne seiner Vorbildfunktion. **Unternehmensleitbilder** sind in diesem Zusammenhang sicher eine gute Idee – vorausgesetzt sie werden tatsächlich **Top-down gelebt** und existieren nicht ausschließlich auf dem Papier.

**Klarheit schafft konstruktive Systeme**

Aus meiner Sicht geht es vor allem um eine bewusste und ehrlich reflektierte Grundeinstellung, die zum Wohle des Ganzen wirkt. Damit sind Unternehmen einschließlich ihrer Mitarbeiter als dem eigentlichen Herz des Unternehmens gemeint. Führungskräfte, denen diese Grundeinstellung fehlt, denen solche Gedanken egal sind und die gesetzte Ziele um jeden Preis gegebenenfalls auf Kosten anderer erreichen, hinterlassen nicht selten jede Menge verbrannter Erde. Es gilt zu überlegen, ob solche Manager tatsächlich dem Unternehmen Gutes tun. Wichtig ist, dass es nicht darum geht, klare Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern abzuschaffen – auch nicht die Handlungskonse-

**Autor**



**Thomas Damran Landsberg**

begleitet als Führungskraft, ganzheitlicher Coach, Therapeut und QiGong-Lehrer Menschen in ihren Entwicklungsprozessen. Der ehemalige Leistungssportler und Finanzierungs-Experte ist auch Autor des Buches „Zehn Goldene Regeln für dein Glück“ (ISBN 978-3-8482-3222-2).

E-Mail: t.d.landsberg@web.de; Tel.: 02241 – 2019670

quenzen bei Nichterreichen bzw. dem Boykott vereinbarter Ziele. **Vielmehr geht es um Klarheit.** Voraussetzung ist eine feine Wahrnehmung, um zu erkennen, wann möglicherweise persönliche, dem Ganzen nicht dienliche Interessen Antrieb und Ziel sind. Eine solche Klarheit braucht **kein Klima der Angst** mit mehr oder weniger versteckten Drohungen gegenüber Mitarbeitern, um sie und damit das Unternehmenssystem „am Laufen zu halten“.

**Ich sehe (Unternehmens-)Systeme ganz einfach als Werkzeuge mit dem Zweck, den Mitarbeitern zu dienen, indem sie ihnen die gewünschte Performance ermöglichen.** Sobald sich abzeichnet, dass dies nicht mehr der Fall ist und ein bestehendes System nicht mehr funktioniert oder sogar Schaden heraufbeschwört, sind Manager aufgerufen, die Weichen neu zu stellen. Ihnen obliegt es, das verantwortete betriebliche System entsprechend ihren Anforderungen anzupassen statt sich destruktiven Systemen unterzuordnen, weil „diese eben so sind“. Der Mensch ist generell kein Opfer von „schuldigen“ Systemen – außer er sagt bewusst oder unbewusst „Ja“ dazu. Ein System sollte sich ihm als ein Instrument unterordnen – und nicht umgekehrt. Es geht mir auf keinen Fall darum dazu aufzurufen, plötzlich zwanghaft alles anders zu machen – im Sinne einer Palastrevolution. **Das Ziel ist** vielmehr, **ein offenes Klima zu erschaffen, das alte und neue Sichtweisen und Lösungsmodelle friedvoll zum Wohle des Ganzen verbindet.** Ein Klima, das die Entwicklung innovativer Ideen fördert sowie den Mut stärkt, innere Impulse zu beachten und unsere höhere Weisheit mit einzubeziehen – um so unsere bislang vielleicht noch brach liegenden Bewusstseinskräfte nutzbar zu machen.

### **Spiritualität ist bereits Teil der Unternehmensrealität**

In anderen Gesellschaften, wie beispielsweise der asiatischen, ist es bereits üblich, **dem Management einen so genannten „Spirituellen Counselor“ als holistischen Berater an die Seite zu stellen.** Diese als eine ethisch-moralische Instanz oder geistiger Sparringspartner fungierende Vertrauensperson verfügt in der Regel über eine feine Wahrnehmungsfähigkeit,

Lebenserfahrung, Weisheit, Mitgefühl im Sinne von Empathie, hohe Klarheit und eine stark harmonisierende Kraft. Als ganzheitliche Coaches ermöglichen sie gerade bei schwierigen Entscheidungsfindungen einen Blick über den betrieblichen Tellerrand. Sinn und Zweck ist es, eben genau solche relevanten Aspekte mit einzubeziehen, die sich nicht in Zahlen und Fakten und damit über den Verstand erschließen lassen. Ein Spiritueller Counselor ist in der Lage, unter anderem den im Unternehmen herrschenden „Geist“ im Sinne des Klimas und der Atmosphäre wahrzunehmen und zu interpretieren. Dabei geht es um den Grad an Harmonie oder Disharmonie sowie deren Ursachen, betrachtet aus einer ganzheitlichen „Vogelperspektive“. Der große Erfolg der chinesischen Wirtschaft ist unter diesem Aspekt betrachtet sicherlich bemerkenswert. Es ist zu überlegen, ob wir als westliche Gesellschaften uns da nicht ein Beispiel nehmen, so wie es jeweils zu uns passt.

Erste Ansätze gibt es bereits: Zahlreiche Staatsmänner und Topmanager gönnen sich ganz selbstverständlich solche „Spirituellen Counselors“. Für die Durchführung von Projekten würden sich aus meiner Sicht ganzheitlich ausgerichtete „Sounding Boards“ als sinnvolle Reflektionsinstanzen anbieten. Ihre standardmäßige Etablierung könnte dem Management bei wichtigen Vorhaben wertvolle qualitative Aspekte als Entscheidungshilfe liefern – vorausgesetzt die eingesetzten Berater bringen die hier erwähnten Skills mit.

### **Bewusstheit und Ganzheitlichkeit fördern Unternehmen**

Es ist meine feste Überzeugung, dass im Wirtschaftsleben auch zukünftig intensiv und zielgerichtet gearbeitet werden muss, da nur so das zum Überleben notwendige Geld verdient werden kann. Zur Diskussion stelle ich allerdings, in welcher Art und Weise das geschehen muss bzw. darf. Die Beschleunigung des Teufelskreises aus Unzufriedenheit und Destruktivität im Business zeigt deutlich, dass eine rein quantitativ ausgerichtete Motivation auf Dauer nicht mehr funktionieren wird. Der scheinbare Verzicht auf einige Basispunkte an Marge, beispielsweise durch Reduzieren von Geschwin-

digkeit und Druck an manchen Stellen, zahlt sich meiner Meinung nach sehr bald positiv aus. Voraussetzung sind bewusste und ganzheitlich ausgerichtete Manager, die in Unternehmen ein Klima der Fairness, des Mitgefühls und der Menschlichkeit etablieren. In solchen Unternehmen würden sich Mitarbeiter wohlfühlen, ihre Potenziale könnten in einem gemeinsamen Miteinander und konstruktivem Austausch gedeihen. Ich bin mir sicher, dass eine solche Atmosphäre sehr schnell auf Klienten und Geschäftspartner ausstrahlt und den Erfolg in Form von Kunden- und Mitarbeitertreue auf ein ungeahntes Niveau hebt.

In diesem Sinne wird es für Manager und Controller zunehmend wichtiger, sich viel mehr **mit den Fragen nach dem Sinn ihres Tuns und den Motiven ihres Handelns offen und ehrlich auseinanderzusetzen** – so wie es viele Menschen schon in einem privaten Kontext tun. Eine sinnvolle Qualitätssicherung für Führungskräfte braucht dann in absehbarer Zeit neben aller Fachlichkeit auch eine spirituelle Bewusstseinsbildung. Dazu zählt das Erlernen von Meditationstechniken, das Vermitteln einer wertebasierten Grundhaltung im Sinne von Ethik sowie geeigneter Formen gewaltfreier und verbindender Kommunikation. Eine erfolgreiche Führungskraft der Zukunft wird zusätzlich zu ihrer fachlichen Brillanz über ganzheitliche Soft-Skills verfügen (müssen) und diese durch regelmäßige Qualitätssicherung weiter entwickeln. Durch meine Arbeit möchte ich das Bewusstsein stärken, dass wir uns alle noch mehr trauen, neue Wege einzuschlagen und im übertragenen Sinn „aus der Reihe fallen“. Denn damit bilden wir immer auch den Anfang einer neuen Reihe, die sich so formieren kann, wie es unseren Vorstellungen, Werten und Überzeugungen entspricht.

### **Literatur**

Landsberg T.D., Zehn Goldene Regeln für dein Glück, BoD-Verlag 2012

Sheldrake R.; Das Gedächtnis der Natur, Scherz Verlag, 2011 ■