



Sie wollen wissen, wie Zen in der Praxis funktioniert? Auf [www.haysworld.de](http://www.haysworld.de) finden Sie drei Übungsbeispiele, die sich leicht im Alltag anwenden lassen.

Das Interview führte Frank Schabel

# ZEN ODER DIE KUNST, DAS BUSINESS ZU BEWÄLTIGEN

Aus dem Kreislauf des Stresses im Berufsleben auszusteigen, fällt vielen Menschen alles andere als leicht. Denn dieser sich ständig beschleunigende Kreislauf bestimmt oft den Rhythmus des Arbeitsalltags, nicht menschliche Bedürfnisse. Sind Meditation und Achtsamkeit eine Möglichkeit, den Zyklus wenigstens ab und an zu verlassen? Dazu äußert sich Paul Kohtes, der seit Jahren mit großem Erfolg Kurse zu „Zen for Leadership“ anbietet. Zen ist eine buddhistische Linie und zielt auf die Erfahrung und das Handeln im gegenwärtigen Augenblick.

## Herr Kohtes, wie macht sich Stress in der Berufswelt bemerkbar?

Ich bekomme täglich mit, wie es Führungskräften geht, wenn sie immer am Rande ihrer Möglichkeiten jonglieren. Das ist für die meisten alles andere als einfach und sie haben daran zu knabbern, weil keine Lösung in Sicht ist. Denn ihr Stress hört nicht auf, er nimmt eher noch zu. Der Führungsalltag ist heute so komplex, dass man oft gar nicht weiß, wo man ansetzen könnte. Deshalb – so meine Wahrnehmung – macht sich bei vielen ein Gefühl der Ausweglosigkeit breit. Viele Führungskräfte hoffen, irgendwann tue es einen Knall und dann werde alles wieder gut. Ob das eine gute Idee ist – da habe ich meine Zweifel.

## Wie lässt sich dagegen ein tragfähiges Stressmanagement entwickeln?

Es gibt viele Formen, wie man ein Stressmanagement konstruktiv gestalten kann. Die meisten Unternehmen bieten Werkzeuge an, hier ein Kurs, dort ein Coaching. Das ist wie ein bisschen Öl fürs Getriebe. Es hilft, dass die Maschinen weiterlaufen, ist aber keine dauerhafte Lösung. Für mich geht es um einen grundlegenden Wandel und neue Wege: das heißt, um die Fähigkeit, mehr mit „Open-End-Strategien“ zu arbeiten und kreative Lösungen zu ermöglichen, die aus der Intelligenz der Beteiligten entstehen. Hier tun sich gerade große Unternehmen noch schwer.

## Welche Rolle spielt dabei Achtsamkeit?

Achtsamkeit ist das Symbol für eine neue Sicht auf die Dinge. Wer sie als Instrument nutzt, denkt nicht tief genug. Sie führt zu einer anderen Entwicklung unseres Menschseins und zu einer tiefen Wertschätzung anderer Menschen. Heute spielen viele Menschen im Beruf Wertschätzung vor,

aber haben sie nicht wirklich. Es ist auch eine große Herausforderung, eine solche Art von Öffnung anzugehen. BMW zum Beispiel hat das gemacht. Dort hat man sich gefragt: Was ist eigentlich unser Menschenbild? Sind unsere Kunden „nur“ Käufer oder sehen wir sie anders? Allein diese Frage ist ein Paradigmenwechsel. Unser klassisches Wirtschaftssystem ist vom Kämpfen und vom Siegen geprägt. Man könnte Business aber auch als Spiel betrachten. Natürlich erschreckt das etablierte Führungskräfte. Aha, da will jemand das Leben nicht mehr ernst nehmen. Aber Freude beim Spielen haben wir nur, wenn wir es ernst nehmen – und eben nicht einen Krieg daraus machen.

## Ist Achtsamkeit nicht ein sich nach innen wendender Begriff?

Achtsamkeit ist nicht darauf beschränkt, wie wir uns selbst wahrnehmen. Sie steht in einem größeren Zusammenhang und hat mit menschlicher Geborgenheit zu tun. Diese ist heute leider vielerorts verloren gegangen. Mit Achtsamkeit erkennen wir dies besser und entdecken auf einmal neue Facetten im Leben. Erkennen ist eine Folge, nicht das Ziel. Von vielen Führungskräften wird erwartet, dass sie funktionieren wie Maschinen. Nur: Wir Menschen sind kreative Wesen, wir tun etwas aus Freude. Im unternehmerischen Kontext ist dies oft schwer zu realisieren. Hier laufen Freiheit und Kreativität scheinbar gegen die organisatorischen Strukturen. Die Aufgabe ist es daher, beide Elemente nicht mehr als Gegensätze zu sehen, sondern sie in Schwingung zu bringen, damit wir uns freier entfalten.

## Wie kamen Sie dazu, Zen for Leadership zu entwickeln?

Zen ist eine Art „Reset“ auf null. Damit ist gemeint: Wir sind in der Lage, uns von allen bisherigen Konzepten und Fixierungen zu lösen, weil wir nur dadurch die Realität



unvoreingenommen, sozusagen „frisch“ wahrnehmen. Wir sind zu oft von Problemen vereinnahmt, die uns mental im Griff halten, sodass wir schnell blockiert sind. Dann sehen wir keine Alternative mehr und begeben uns widerstandslos in die vermeintlichen Zwänge hinein. Und: Ich freue mich natürlich, anderen Menschen zu helfen und dabei so viel positive Resonanz zu erleben.

### Wie beeinflusst Zen das Führungsverhalten von Menschen?

Viele sagen, sie hätten nach einem Zen-Seminar erlebt, dass sie viel positiver wahrgenommen werden. Es ist besser, dies von anderen Menschen gesagt zu bekommen: Du hast Dich zum Vorteil verändert, Du bist offener, nicht mehr so angespannt und mehr zugewandt. Das ist prima, ändert zwar nicht das System, aber sorgt im Kleinen für einen Lichtblick. Und ein paar Millionen Lichtblicke ändern schließlich das System.

### Wie lässt sich im hektischen Berufsalltag regelmäßig meditieren?

Vor allem kleine Formen von Meditation sind ungemein hilfreich, um aus diesem sich schnell drehenden Rad auszuweichen und dann auch wieder zurückzukommen. Zum Beispiel können wir in einem Meeting zum Beobachter werden und unsere Rolle als angespannter Akteur verlassen. Das hat zwei Effekte: Zum einen bin ich entspannter, rege mich nicht so auf. Und zum anderen bekomme ich den Kopf frei für neue Perspektiven. Was das ausführliche Meditieren im Büro angeht, da bin ich eher skeptisch. Da wird man leicht als Sonderling abgestempelt. Daher bin ich im Berufsalltag für die subtileren Formen. Verfahrene Verhandlungen brauchen ab und an einen Break, der zu der wunderbaren Erfahrung führen kann: Ich sitze nicht nur auf dem Schleudersitz, sondern kann auch steuern.

Verlangsamung hat mit Klugheit zu tun. Wenn ich andere achte und deren Empfindlichkeit respektiere, eröffnen sich fast immer neue Optionen. Wir kommen dadurch leichter aus der verbreiteten „Kampfmentalität“ in ein kooperativeres Miteinander. Dann sind Win-win-Ergebnisse viel wahrscheinlicher.

### Und was verändert das große Bild?

Das weiß ich auch nicht. Das Ganze ist ein kreativer Prozess, vorausgesetzt, es liegt genügend Energie in der Achtsamkeit. Aber wir können den Schalter nicht umlegen, und Systeme sind bekanntlich bewahrend. Daher sind Change-Prozesse so schwierig. Der Brexit ist interessant. Er sorgt für einen Crash, der das System erschüttert. Wenn wir Glück haben, kommt etwas Besseres heraus. Wir sehen Veränderungen in der Natur in aller Brutalität, zum Beispiel, wenn sich Territorien verschieben. Hier findet eine Art permanenter Crash statt. Auf der anderen Seite kennen wir auch sehr sanfte Entwicklungen, bei denen sich schließlich das Bessere durchsetzt. Veränderung bedeutet jedenfalls immer: Wenn wir nicht offen sind für den sanften Weg, kommt irgendwann der Crash.

„Wenn ich andere achte und deren Empfindlichkeit respektiere, eröffnen sich fast immer neue Optionen.“

Paul Kohtes

„Verfahrene Verhandlungen brauchen ab und an einen Break, der zu der wunderbaren Erfahrung führen kann: Ich sitze nicht nur auf dem Schleudersitz, sondern kann auch steuern. Verlangsamung hat mit Klugheit zu tun.“

Paul Kohtes

#### Paul Kohtes

Geboren 1945, gründete Paul Kohtes mit 28 Jahren in Düsseldorf die PR-Agentur Kohtes Klewes (heute Ketchum Pleon). Seine heutigen Schwerpunkte sind Seminare in Zen-Meditation, Führungskräfte-Coachings und Publikationen zu „Management und Spiritualität“. 1998 gründete er die Identity Foundation, eine gemeinnützige Stiftung zur wissenschaftlichen Erforschung des Themas Identität.

Mit seinen regelmäßig stattfindenden Seminaren „Zen for Leadership“ hilft Paul Kohtes Führungskräften, eine Balance zwischen ihren beruflichen Aktivitäten und ihren eigenen Bedürfnissen zu finden. Die Übungen des Zen, so Kohtes, öffnen ein Tor, um die Lebensqualität sowohl in der Arbeit als auch im persönlichen Umfeld spürbar zu verbessern. Denn Zen ermögliche Menschen, so Kohtes, ein klareres Denken, höhere Energie und Konzentration sowie mehr Geduld und den Abbau von Stress.

Mit seinem Projekt „7Mind – die Meditations-App“ hat Kohtes eine Anwendung entwickelt, um breitenräumliche Zugangswege zu Meditation in Alltag und Arbeitswelt zu ermöglichen.