
Von der Kunst, sich selbst und andere zu führen

Anna Gamma

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	44
2	„Werde, der du bist“ – die vier Entwicklungsphasen nach C. G. Jung	44
2.1	Anpassung und die Mitwelt	45
2.2	Schattenintegration	46
2.3	Verbindung von männlichen und weiblichen Persönlichkeitsanteilen	47
2.4	Selbstwerdung und Selbstführung	48
3	„Wer sich selbst bezwingt, ist unbezwingbar“ – die Ochsenspur in der Zen-Philosophie	49
3.1	Die Suche nach dem Ochsen	50
3.2	Das Finden der Ochsenspur	51
3.3	Das Erblicken des Ochsen	52
3.4	Das Einfangen und Zähmen des Ochsen	53
3.5	Der Heimritt des Ochsen	55
3.6	Das Ziel des Zen-Weges: Betreten des Marktes mit offenen Händen	56
4	Zusammenfassung und Ausblick	56
	Literatur	57

A. Gamma (✉)
Institut Zen & Leadership, Bürgenstrasse 36, 6005 Luzern, Schweiz
E-Mail: ag@annagamma.ch

1 Einleitung

Werde, der du bist.
Nietzsche

Wer andere kennt, ist klug. Wer sich kennt, ist weise.
Wer andere bezwingt, ist kraftvoll. Wer sich selbst bezwingt, ist unbezwingbar.
Laotse

Diese Zitate aus der westlichen und östlichen Philosophie fassen im Wesentlichen zusammen, worum es in diesem Beitrag geht: Wer führen will oder zu führen hat, muss Menschenkenntnis haben und wer sich selbst nicht kennt, kann weder sich noch andere führen.

Der Mensch ist ein *Werdewesen* mit seiner je einzigartigen Geschichte. Trotzdem lassen sich Etappen auf dem Weg beschreiben, sich selbst kennen zu lernen und der Mensch zu werden, der einzigartig in uns angelegt ist. Im Folgenden wird eine westliche und östliche „Landkarte“ vorgestellt (vgl. auch Wartenweiler 2010) und Anregungen zum Thema der *Kunst*, sich selbst und andere zu führen, abgeleitet.

Die *erste Landkarte* stammt von C. G. Jung, einem Schweizer Psychiater und Tiefenpsychologen. Entsprechend dem vorherrschenden mentalen Bewusstsein unserer Zeit beschreibt er die Persönlichkeitsentwicklung in einem Modell und klaren Begriffen (vgl. Jacobi 1977, S. 38–207). Der psychische Reifungs- und Wachstumsprozess führt zur inneren Mitte unseres Seins und kann parallel zum körperlichen Reifungs- und Alterungsprozess verlaufen. Das „kann“ bezieht sich auf die Freiheit des Menschen, denn ohne sein aktives Mitun, seine Arbeit an der eigenen Persönlichkeit, wird die Persönlichkeitsentwicklung nie zur vollen Reife gelangen.

Die *zweite* nicht weniger bedeutungsvolle, jedoch wesentlich ältere *Landkarte* ist im ersten Jahrtausend in China von herausragenden Zen-Meistern entwickelt worden (vgl. Kapleau 1998, S. 407). Ihre Sprache ist entsprechend dem vorherrschenden mythischen Bewusstsein jener Zeit die Sprache von Bildern und Poesie. Sie kann jedoch auch für Führungskräfte im 21. Jahrhundert Inspiration sein und Weisung geben in der Frage, wie die Kunst, sich selbst und andere zu führen, gefördert werden kann.

Im folgenden Text sind keine Handlungsanweisungen für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens, eines Projektes oder einer Sitzung zu finden. Nicht Fachkompetenz steht im Mittelpunkt der Darlegung, sondern die Kultivierung von Selbst- und Sozialkompetenz.

2 „Werde, der du bist“ – die vier Entwicklungsphasen nach C. G. Jung

C. G. Jung konnte in der Begleitung von Menschen auf dem Weg der Persönlichkeitsentwicklung und der Selbstfindung vier wesentliche Entwicklungsphasen ausfindig machen (Jacobi 1977, S. 38–207), beginnend in der Adoleszenz:

1. Anpassung und die Mitwelt
2. Schattenintegration
3. Verbindung von männlichen und weiblichen Persönlichkeitsanteilen
4. Selbstwerdung und Selbstführung

Während die erste Phase von allen mehr oder weniger erfolgreich erreicht wird, bedürfen alle weiteren Etappen der Entscheidung und Entschlossenheit, sich auf den Weg zu sich selbst aufzumachen, der manchmal beschwerlich ist, aber immer wieder auch erfüllende Ausblicke gewährt, bis der Mensch zu sich selbst gefunden hat und aus der eigenen Wesensmitte sein Leben und Arbeiten zu gestalten vermag.

Auch wenn die Etappen in einer Abfolge beschrieben werden, verlaufen sie im wirklichen Leben nicht linear, sondern vielmehr in einer unendlichen *Spiralbewegung*. Lebens-themen und Lebensaufgaben wollen in jeder neuen Situation und in jedem Lebensalter, insbesondere in den Übergängen, je neu bedacht und beantwortet werden.

2.1 Anpassung und die Mitwelt

Die *erste Phase* auf dem Weg zu sich selbst nennt Jung „Persona“ (Jacobi 1977, S. 38) nach dem lateinischen Wort „per-sonare“, was durchklingen bedeutet. Mit anderen Worten, die Persona darf nichts Hartes, Festes sein, sie muss durchlässig und transparent bleiben, soll ihre volle Kraft in der Persönlichkeit zum Ausdruck kommen können.

Die Persona wird in der Lebensphase entwickelt, in der der meist noch junge Mensch das Elternhaus verlässt, in der beruflichen Ausbildung steht und sich sowohl entsprechendes Faktenwissen aneignet wie auch berufstypische Verhaltensweisen einübt. Sie bildet die Membran, mit der das Individuum mit der Außenwelt in Berührung tritt und besteht aus dem Verhaltensrepertoire, das den Umgang mit der Mitwelt regelt und bestenfalls vereinfacht. Man eignet sich entsprechendes Wissen an, wie man sich in bestimmten Kontexten zu verhalten hat. Ein Lehrling hat sich anders zu verhalten wie eine Person in Führungsverantwortung, eine Chefarztin hat andere Umgangsformen als ein Physiotherapeut. Der Mensch lernt sich anzupassen und einzuordnen.

Für den Selbstwertungsprozess ist es zunächst wichtig, eine gut funktionierende Persona aufzubauen. Damit dies geschehen kann, müssen nach C. G. Jung drei Bereiche berücksichtigt werden (vgl. Jacobi 1977, S. 39):

1. Ideales Selbstbild: Die ideale Vorstellung, die der Mensch für die bestimmte Funktion und Rolle in sich trägt.
2. Idealvorstellungen der Mitwelt: Funktion und Rolle müssen dem allgemeinen Bild der Mitwelt entsprechen.
3. Persönliche Voraussetzungen: Die Bewältigung jeder Aufgabe verlangt bestimmte mentale, psychische und physische Voraussetzungen. Nicht jeder Traumberuf kann realisiert werden. Das Scheitern ist vorprogrammiert, wenn bestimmte Bedingungen nicht erfüllt werden können.

Wirken diese drei Faktoren – ideales Selbstbild, Idealvorstellungen der Mitwelt und persönliche Voraussetzungen – in einem dynamischen Gleichgewicht zusammen, dann erscheint das Verhalten der Menschen leicht und natürlich. Die Gefahr besteht, dass im Laufe der Zeit die Persona aus Bequemlichkeit immer seltener abgelegt wird, sozusagen zur zweiten Natur wird und allmählich zur Maske erstarrt. Diese Entwicklung kulminiert in der Identifikation mit Amt und Titel. An diesem Ort angekommen, verwechseln die Menschen die Persona mit ihrem wahren Wesen. Nur vordergründig ist dieser Zustand bequem, da man bloß die äußeren Anforderungen des Alltags zu bewältigen hat. Doch mehr oder weniger bewusst lauert die bedrohliche Frage, wer bin ich dann noch, wenn Status und Funktion verloren gehen. Zeichen dafür sind psychische und psychosomatische Erkrankungen, wenn Job, Funktion oder Rolle der Persönlichkeit nicht entsprechen, aber auch die gehäuften Herzinfarkte rund um das Pensionierungsalter. Auch die Suizidrate steigt, nachdem erfolgreiche Führungskräfte aus Amt und Würde entlassen sind. Diese Entwicklung zeigte sich insbesondere nach der letzten großen Finanzkrise (vgl. Wolfersdorf 2009). Verhärtet sich die Persona, kann die Persönlichkeit nicht mehr durchscheinen und man sucht vergeblich hinter der perfekten Schale eine Persönlichkeit. So hat sich das Verhalten beim Treffen mit Freunden wesentlich vom Leitungsverhalten in einer Geschäftsleitungssitzung zu unterscheiden, wollen wir Freunde nicht verlieren. Die Gefahren der Persona Identifikation lauern insbesondere in kompetitiven Unternehmenskulturen. Um darin nicht nur zu überleben, sondern auch erfolgreich in der Karriereleiter voran zu kommen, sind krieglerische Haltungen und entsprechendes Verhalten gefordert. Und um nicht zu sehr verletzt zu werden, werden innere Mauern aufgebaut und Rüstungen angezogen. Wird diese Abwehrstrategie zur Gewohnheit, fällt es schwer, mit den eigenen Kindern spielerisch umzugehen oder beglückende Intimität, die von einer großen Offenheit und gegenseitigem Vertrauen lebt, mit dem Partner leben zu können.

Wer sich selbst und andere führen und auch im Pensionierungsalter gut und glücklich leben will, tut gut daran, in gelegentlichen, persönlichen Standortbestimmungen und Mitarbeitergesprächen zu prüfen, welche Faktoren im Aufbau der Persona den Ton angeben, fragt nach ihrem dynamischen Gleichgewicht und unterstützt das gelegentliche „Austreten“ aus Amt und würdevollen Positionen.

2.2 Schattenintegration

Die *zweite Phase*, die zur Selbsterkenntnis führt und uns darin unterstützt, dass die Persona elastisch bleiben kann, bezeichnet C. G. Jung als „Schatten“, den dunklen Bruder, die dunkle Schwester in uns (vgl. Jacobi 1977, S. 168–176). In ihm sind alle Inhalte aufgenommen, die sich unseren moralischen und ästhetischen Prinzipien widersetzen. Sie werden, da sie unserem Idealbild nicht entsprechen und wir uns vielleicht sogar vor den geheimnisvoll in uns lauernenden negativen Aspekten fürchten, in den unbewussten Bereich, als nicht zu uns gehörend verdrängt und mit der Zeit gänzlich abgespalten.

Die Schatten zeigen sich in der Führungsarbeit, wenn wir uns beispielsweise ganz plötzlich unsozial verhalten, der Ärger mit uns durchgeht oder wir nörgelnd und klein-

lich sind, obwohl wir diese Verhaltensweisen innerlich ablehnen und dann selbst mit uns unzufrieden sind. Eine weitere Möglichkeit, die ungeliebten Schattenanteile unserer Persönlichkeit kennen zu lernen, besteht darin, dass wir unser Aufgebracht sein über das Verhalten eines anderen Menschen genauer betrachten. Dauert unser Unmut länger an oder können wir ihn etwa gar nicht loswerden, so spiegelt uns der andere Mensch Persönlichkeitsanteile wider, die wir an uns nicht schätzen, die aber noch im unbewussten Bereich darauf warten, von uns angenommen und integriert zu werden. Diese Arbeit kosten Mut und Selbstdisziplin, denn es ist einfacher, sich über andere Menschen zu beklagen, wie an sich selber zu arbeiten. Jung (1984b, S. 86) beschreibt diese Phase der Selbstwerdung mit folgenden Worten:

Wenn man sich aber jemand vorstellt, der tapfer genug ist, seine Projektionen allesamt zurück zu ziehen, dann ergibt sich ein Individuum, dass sich eines beträchtlichen Schattens bewusst ist. Ein solcher Mensch hat sich allerdings neue Probleme und Konflikte aufgeladen. Er ist sich selbst eine ernste Aufgabe geworden, da er jetzt nicht mehr sagen kann, dass die anderen dies oder jenes tun, dass sie im Fehler sind, und dass man gegen sie kämpfen muss. Er lebt im Haus der Selbstbesinnung, der inneren Sammlung. Solch eine Mensch weiss, dass, was immer in der Welt verkehrt ist, auch in ihn selbst ist, und wenn er nur lernt mit seinem eigenen Schatten fertig zu werden, dann hat er etwas Wirkliches für die Welt getan. Es ist ihm dann gelungen, wenigstens einen aller kleinsten Teil der ungelösten, riesenhaften Fragen unserer Tage zu beantworten.

Jung lädt uns ein, gelegentlich zu überprüfen, an welchen Verhaltensweisen wir uns stoßen, negativ bewerten und uns und andere deswegen gar abwerten. Ein wichtiger Schritt in der Selbstführung ist vollzogen, wenn wir lernen hinzuschauen und zu erkennen, wer wir wirklich – mit Grenzen, Möglichkeiten, Potenzialen und Stärken – sind und nicht bloß, wer wir sein möchten. Wer dann noch lernt, nicht gegen den Fehler in sich anzukämpfen, sondern für das Fehlende da zu sein, hat an Kompetenz, sich und andere zu führen, gewonnen.

2.3 Verbindung von männlichen und weiblichen Persönlichkeitsanteilen

Die *dritte Phase* der Selbstfindung beschreibt Jung als „Animus und Anima“ (vgl. Jacobi 1977, S. 176–192). Jeder Mensch trägt das gegengeschlechtliche Seelenbild in seinem seelischen Innenraum. Um eine freie, selbstbewusste Persönlichkeit zu werden, hat der Mensch im Laufe seines Lebens die weiblichen und männlichen Seelen-Anteile in sich zu entdecken, anzunehmen und zu entfalten. Die Frau im Manne und der Mann in der Frau sind zunächst unbewusst. Sie werden gebildet durch die Erfahrungen mit der eigenen Mutter bzw. dem Vater und durch die in unserem Kulturraum erfolversprechenden, wertvollen weiblichen und männlichen Verhaltensweisen. Animus und Anima haben verschiedene Gesichter. Wer sie erkennen will, suche nach männlichen bzw. weiblichen Gestalten in Träumen und Phantasien. In der Außenwelt tritt die Anima dem Mann als faszinierende, anziehende Frau entgegen und der Animus der Frau entsprechend als bewundernswerter, begehrter Mann. Da der andere dem gegengeschlechtlichen Seelenbild nie

vollkommen entspricht, sind Enttäuschungen und Konflikte unvermeidbar. Meistens wird erst dann deutlich, dass die Beziehung von Projektionen, der Liebe zum eigenen Seelenbild im anderen Menschen, geprägt war. Wird die Projektion als solche erkannt, bietet sich die Möglichkeit, den bewunderungswürdigen Aspekt des Gegenübers in sich selbst zur Entfaltung zu bringen. In diesem Prozess gewinnen wir durch Mühsal und Anstrengungen ein hohes Maß an Selbstkompetenz und innerer Freiheit. Jacobi (1977, S. 189 f.), eine bedeutende Schülerin von Jung, findet dazu folgende Worte:

Hat man das gegengeschlechtliche in der eigenen Seele durchschaut und bewusst gemacht, so hat man sich und seine Emotionen und Affekte weitgehend in der eigenen Hand. Das bedeutet vor allem wirkliche Unabhängigkeit, wenn auch gleichzeitig Einsamkeit – jene Einsamkeit des innerlich freien Menschen, den keine Liebesbeziehung oder Partnerschaft mehr in Ketten zu schlagen vermag, für den das andere Geschlecht seine Unheimlichkeit verloren hat, weil er dessen Wesenszüge in den Tiefen der eigenen Seele kennenlernte... seine Einsamkeit entfremdet ihn der Welt nicht, sie schafft nur die richtige Distanz zu ihr. Und indem sie ihn fester verankert in seinem eigenen Wesen, ermöglicht sie ihm sogar ein rückhaltloseres, weil seine Eigenart nicht mehr gefährdendes Eingehen auf seinen Mitmenschen.

Wer in seiner Kompetenz, sich und andere zu führen, wachsen will, findet und fördert dementsprechend männliche und weibliche Haltungen und Verhaltensweisen. Männer können beispielsweise Mitgefühl für die Mitarbeitenden zulassen, ohne die Klarheit der Zielerreichung und damit verbundenen Forderungen an die Mitarbeitenden zu verlieren. Und Frauen in Führungspositionen sind, wenn nötig, fähig, harte Entscheidungen zu fällen und durchzutragen, ohne Mitmenschlichkeit zu verlieren. Menschen, die sich das gegengeschlechtliche Seelenbild mehr und mehr bewusst gemacht haben, gewinnen an innerer Stärke und damit an Macht.

2.4 Selbstwerdung und Selbstführung

Mit dem Bewusstwerden des gegengeschlechtlichen Seelenbildes findet eine Bereicherung und Erweiterung der Persönlichkeit statt. Wir werden reif für die *vierte Phase*, die innere Begegnung mit dem alten Weisen, der grenzenloses Wissen und Verstehen verkörpert und eine naturverbundene klare Geistigkeit zum Ausdruck bringt. Diese Gestalt ist die männliche Hälfte der „großen Mutter“ (Jacobi 1977, S. 1197). Sie steht für die Fülle des Seins und das Wissen um die Gesetze der Natur von Leben und Tod. Wer in Berührung kommt mit diesen seelischen Urgestalten, Jung nennt sie „Archetypen“ (vgl. Jung 1984a, S. 77–113), gewinnt große Kraft und positive Ausstrahlung, und der Weg zur Erfahrung des Selbst steht offen. Die Gefahr besteht darin, sich mit diesen Kräften zu identifizieren und dadurch überheblich und selbstherrlich zu werden. Deshalb ist wichtig, sich von diesen Kräften unterscheiden zu lernen. Paradox genug, dass sie uns erst dann wirklich zur Verfügung stehen, wenn wir uns nicht mehr mit ihnen identifizieren.

Die Kunst, sich selbst zu führen, gipfelt in der Erfahrung des *Selbst*, dem Mittelpunkt der Persönlichkeit. Dieses Zentrum, der Ort der schöpferischen Wandlung und des inneren

Feuers, wird präsent und erfahrbar, wer mit den Jahren gelernt hat, die Persona Anteile zu erkennen und zu transzendieren, wer die dunklen Seiten in sich anzunehmen weiß, wer männliche und weibliche Persönlichkeitsanteile entfaltet hat und dadurch Zugang gewonnen hat zu den Urkräften der Seele.

Das Selbst ist nicht verfügbar. Es kann auch nicht logisch rational definiert werden. Es lässt sich am besten mit Metaphern beschreiben wie *innere Mitte*, Seelenfunke oder innere Heimat. Gelingt es, sich mit einer gewissen Regelmäßigkeit mit der inneren Mitte zu verbinden und mit der Zeit auch darin zu verankern, nimmt die innere Freiheit zu, auch wenn die äußeren Umstände große Anpassungsleistungen erfordern. Gelassenheit ist zur Grundhaltung geworden. Die Angst verliert den bedrohlichen, einengenden und nicht selten lähmenden Charakter. Sie wird zwar immer noch erfahren, doch sie bestimmt immer weniger das Verhalten im Umgang mit inneren und äußeren Herausforderungen. Hat der Mensch diese Phase erreicht, so ist er zur authentischen Persönlichkeit gereift. Er ist endlich angekommen, muss nicht mehr eine Rolle spielen, um anerkannt zu werden und erfolgreich zu sein. Er weiß und lebt auch demgemäß, dass die Kunst, sich selbst zu führen darin besteht, sich vom Selbst, dem eigenen Wesenskern führen zu lassen. Führungskunst heißt demzufolge ganz einfach, sich führen lassen. In diese Richtung weist auch das berühmte Zitat des ebenso berühmten Malers Pablo Picasso hin (vgl. Gyger 2006, S. 158):

Ich suche nicht – ich finde. Suchen ist das Ausgehen von alten Beständen und ein Finden wollen von bereits Bekanntem. Finden, das ist das völlig Neue. Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt. Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer. Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene auf sich nehmen, die im Ungeborgenen sich geborgen wissen, die in der Ungewissheit, in der Führerlosigkeit geführt werden, die sich im Dunkeln einem sichtbaren Stern überlassen, die sich vom Ziele ziehen lassen und nicht selbst das Ziel bestimmen.

3 „Wer sich selbst bezwingt, ist unbezwingbar“ – die Ochsenspur in der Zen-Philosophie

Zu den Erforschern der geistig-seelischen Innenwelt und den dazu gehörenden Fragen, wer wir sind und wie wir ein sinnerfülltes Leben führen können, gehören auch große Gestalten aus dem östlichen Kulturraum. Kakuan Shien, ein chinesischer Zen-Meister, der im 12. Jahrhundert lebte, lehrte in einer Zen-Linie, in der im Zentrum der Belehrung Bilder und erläuternde, poetische Texte standen. Bilder wie Texte der wohl berühmtesten Zen-Geschichte „vom Ochsen und dem Hirten“ (vgl. Brantschen 1992, S. 47–68) weisen auf die Etappen des tiefgreifenden Transformationsprozesses hin, der *auf dem Weg in die eigene Mitte* durchschritten wird. Auch hier gilt: die Abfolge der einzelnen Wegabschnitte hat wohl eine bestimmte Logik. Doch das Leben, der Reifungsprozess eines Menschen, ganz konkret der Führungsalltag ist durch eine komplexe Dynamik gekennzeichnet. Manchmal scheinen wir in Riesensprüngen voran zu kommen, dann fallen wir wieder zurück, manchmal sogar auf Feld eins.

Im Zentrum dieser Lehrgeschichte stehen ein *Ochse und sein Hirt*. Der Ochse ist Sinnbild für unser wahres Selbst, die Quelle des Lebens in uns, während der Hirt unser im Alltag gefangenes egozentrisches Ich verkörpert. Er weiß nicht mehr, dass er verbunden mit allen Wesen und eins mit dem Leben ist. In Wirklichkeit ist der Ochse nämlich nie verloren gegangen, kann er auch nicht, bloß ist dem Hirten die Verbindung zu ihm abhanden gekommen. So beginnt die Geschichte denn mit der Suche nach dem Ochsen.

3.1 Die Suche nach dem Ochsen

Auf dem *ersten Bild* von „Ochse und Hirte“ (vgl. Wikimedia Commons Hrsg. 2015) steht ein Mensch suchend in der Mitte einer Landschaft. Kein Weg zeigt die Richtung. Er scheint verloren.

Wer kennt diese Situation nicht? Verloren im Vielerlei des Alltags und gefangen in den alltäglichen Anforderungen fehlt meistens der Zugang zur nährenden, Halt gebenden Tiefe. Abgeschnitten von der eigenen inneren Mitte und unverbunden mit dem Strom des Lebens spielt sich das eigene Leben an der Oberfläche ab. Das erste Ochsenbild beschreibt diese Situation, die Verlorenheit in der Geschäftigkeit des Alltags vieler Menschen von heute, ganz besonders auch von Führungskräften. Es fehlt die Zeit und die Ruhe, sich den Tiefenimpulsen und der leisen inneren Stimme zuzuwenden, die ein sicherer Kompass für gleichermaßen eigenständige wie nachhaltige Entscheidungen ist. Es gibt viel zu tun, der Leistungsdruck ist hoch, die Arbeit will nicht weniger werden, und wir hinken den Terminen hinterher. Im Extrem finden wir uns im ständig sich schneller drehenden Hamsterrad wieder und ein Ausstieg scheint unmöglich, ja geradezu gefährlich. Immer wieder werden wir im Laufe unseres Lebens, manchmal auch täglich, an den Ort geführt, wo wir uns fragen: Das kann doch nicht alles gewesen sein?

Eine Zeit lang kann es wohl Spaß machen, sich in Aktivitäten zu stürzen, sich in Beruf und Freizeit bis an die Grenzen zu messen. Doch allmählich macht diese Haltung einer gewissen inneren Leere Platz. Äußere Ziele verlieren an Faszination. Eine bestimmte Verdrossenheit macht sich breit. Fast automatisch greifen wir in solchen Situationen nach äußeren, materiellen Mitteln, um die latente Unzufriedenheit zu befriedigen. Dank des materiellen Wohlstands in Westeuropa können immer neue äußere Wunscherfüllungen dieses Unbehagen überdecken. Die Unzufriedenheit über das bereits Erreichte ist sozusagen nicht groß genug. Es ist wohl ein Wissen da, dass etwas Wesentliches fehlt, doch mangelt es an innerer Kraft, die Erkenntnis umzusetzen und sich auf die innere Suche zu begeben. So gibt es einen Zustand vor dem ersten Ochsenbild, nämlich das Verweilen und Ausruhen auf dem bereits Erreichten.

Verbindet sich das Unbehagen mit einer inneren Unruhe, welche uns immer wieder die Frage stellt, was die eigentliche Aufgabe im Leben ist, in der die einzigartige Persönlichkeit zum Ausdruck gebracht werden kann, beginnt die wirkliche Suche. Die Kraft dazu gewinnen wir nicht durch andere Menschen. Sie können uns wohl ermutigen und inspirieren. Es gibt auch kein Medikament, welches uns die Entscheidung abnehmen wird. Es

braucht Entschlossenheit, die genährt ist von einem guten Willen, den Weg nach Innen anzutreten.

So erfordert das Erlernen der Kunst, sich selbst und andere zuführen, zunächst einmal mit einer gewissen Regelmäßigkeit im Laufe des Tages Atempausen einzulegen, Aktivitäten zu unterbrechen und ab und zu innezuhalten. Dann gewinnen wir die notwendige Distanz zu uns und den Herausforderungen. Wir gehen nicht länger im Vielerlei des Alltag verloren und erwerben die Fähigkeit, aus der übergeordneten Perspektive mit Gelassenheit Prioritäten zu setzen.

3.2 Das Finden der Ochsen Spur

Auf dem *zweiten Bild* von „Ochse und Hirte“ (vgl. Wikimedia Commons Hrsg. 2015) sehen wir den Hirten immer noch allein, jedoch nicht mehr ratlos umherblickend. Er hat eine Spur gefunden.

Der Mensch in dieser Phase wendet sich regelmässig nach Innen und bringt eine gewisse Ordnung in sein Leben. Nietzsche (1981, S. 577) mahnt in diesem Zusammenhang:

Wer viel einst zu verkünden hat, schweigt viel in sich hinein: Wer einst den Blitz zu zünden hat, muss lange Wolke sein.

Meditative Übungen und/oder Beten sind nicht länger „Pflichtübungen“, sie sind sozusagen zum täglichen Brot geworden. Der Raum der inneren Autonomie wächst. Es ist ein Wissen präsent, was Körper und Seele gut tut und so kann auf Zerstreuungen einfacher verzichtet werden. Die Kraft steht selbstverständlicher zur Verfügung, die „guten“ Vorsätze auch umzusetzen. Immer weniger von äußeren Umständen und eigenen Bedürfnissen getrieben, werden wir mehr und mehr zum aktiven Gestalter unseres Lebens. Festgefahrene Muster wie beispielsweise gerne an sich und anderen rumzunörgeln, werden als negative Reaktionsweisen erkannt und können losgelassen werden. Lieb gewonnene Gewohnheiten wie nach den Nachrichten vor dem Fernseher einfach sitzen zu bleiben, machen einer neuen Lebendigkeit Platz. Spaziergang statt Fernsehabend, auch Zeiten der Stille und des Alleinseins werden wichtig. Auf der seelischen Ebene wächst die befreiende Erkenntnis, sich nicht mehr länger nur als Opfer widriger äußerer Umstände zu sehen. Vielmehr wird nach Möglichkeiten gesucht, an Schwierigkeiten und Herausforderungen zu lernen und zu wachsen. Gefühle, auch negative wie Zorn und Hass, können als solche erst einmal wahrgenommen und dann auch angenommen werden. Dies ist ein erster wichtiger Schritt zur Transformation dieser Kräfte. Auch das Hängen bleiben in eigenen Gedankenmustern, Meinungen und Vorurteilen wird erkannt und kann nach und nach aufgegeben werden. Ein wichtiger persönlicher Wachstumsschritt ist damit getan, eine Entscheidung nicht nur getroffen, sondern auch umgesetzt, nämlich an und mit sich zu arbeiten. Denn da wo ich bin, im Hier und Jetzt beginnt die ganz persönliche Spur.

In dieser Phase wird auch die Beschäftigung mit existenziellen Fragen drängender: Woher kommt der Mensch? Wohin gehen wir? Was ist der Sinn des Lebens? Warum gibt

es Leiden, und dies nicht erst, seit es Menschen auf unserem Planeten gibt? Auf all diese Fragen gibt es keine abschließend gültigen Antworten. Es sind vielmehr Fragen, die uns umformen, wenn wir es wagen, in sie hineinzuwachsen. Dabei reift in uns eine Ahnung, dass alles Leben eins ist, und wir getragen sind vom Urstrom des Lebens.

Wenn das Innehalten und still werden zur persönlichen, guten Gewohnheit geworden ist, werden Führungskräfte auch fähig, beispielsweise selbstverständlich Sitzungen mit einem kurzen Schweigen einzuleiten. Diese Schaffenspause dient dazu, die Beschäftigung mit eben noch dringenden Aufgaben loszulassen und ganz im Hier und Jetzt anzukommen. Teams, die miteinander qualifiziert schweigen können, und nicht nur körperlich, sondern auch geistig präsent sind, werden gerade deshalb zu Spitzenleistungen fähig.

3.3 Das Erblicken des Ochsen

Das *dritte Bild* von „Ochse und Hirte“ (vgl. Wikimedia Commons Hrsg. 2015) zeigt ein erstes Etappenziel auf dem Weg nach Innen zum eigenen Wesenskern. Der Hirt hat an Schwung zugelegt. Er hat nicht nur eine Spur gefunden, er hat den Ochsen entdeckt, dem er nachspringt. Vom Tier ist nur sein Hinterteil zu sehen. Es fehlt der Blick auf die ganze Gestalt.

In der Zen-Tradition wird hier von der Erleuchtung gesprochen, der Erfahrung der Einheit allen Lebens, der Einheit mit dem Universum und Leere aller Dinge. Wann und wo immer diese Erfahrung einbricht, sie erschüttert den Menschen in seinem ganzen Wesen, in seinen Grundfesten. Die Kategorien von mein und dein, gut und böse, hell und dunkel werden transzendiert. Alle Spaltung und Trennung, alle Egozentrik ist eingeschmolzen in den Urgrund des Lebens. Die Unterscheidung zwischen dem Subjekt, das beobachtet, und dem Objekt, das beobachtet wird, fällt in sich zusammen. Hier heißt es nicht: „Ich werdend spreche ich Du“, sondern „Ich bin Du“. Der Suchende ist angekommen, da wo es nichts zu suchen und zu finden gibt, denn der Ursprung ist in allem unverhüllt gegenwärtig. Paul Watzlawik (1991, S. 122) schreibt dazu:

Auf einmal war es ihm klar, dass die Suche der einzige Grund des bisherigen Nichtfindens gewesen war; dass man da draussen in der Welt nicht finden und daher nie haben kann, was man immer schon ist.

Tiefes Glück und innerer Friede begleiten solche Erfahrungen. Gleichzeitig wachsen innere Klarheit, Wachheit und ein tiefes Vertrauen in das Leben selbst. Sehnsüchte und Ängste verlieren an Macht über uns. Enttäuschungen und Rückschläge werfen uns nicht mehr so aus der Bahn wie bisher.

Es gibt viele Wege, den Ochsen zu finden. Man braucht dazu nicht ausschließlich den Pfad des Zen zu gehen. Manchen Menschen wird diese Erfahrung geschenkt, ohne dass sie eine spirituelle Praxis bewusst pflegen. Sie bricht sozusagen unvorbereitet in ihr Leben ein. Anderen ist empfohlen, Stille zu suchen und still zu werden, sich zu entleeren vom

Alltagskram, frei zu werden vom Gedankenkarussell, das sich ohne unser aktives Dazutun unablässig dreht und manchmal so laut wird, dass wir nachts wach werden. Neben der Stille begünstigt eine bestimmte Lebenshaltung das Erwachen zur eigenen Tiefe. Im westlichen Kulturraum ist unser Tagesbewusstsein damit beschäftigt, die Außenwelt zu beobachten, zu erfassen, einzuordnen und in den Griff zu bekommen, ja wenn immer möglich auch zu kontrollieren. Dafür zahlen wir einen hohen Preis. Lernen und üben wir nicht, unsere Haltung auf Empfang einzustellen, werden wir Gefangene der Außenwelt. Wenn es uns gelingt, Menschen, Tiere, Pflanzen – alle Objekte – einzuladen und das diskursive Denken passiv zu legen, so werden wir mit der Zeit offen für die Tiefendimension von uns selbst und der Mitwelt. Befreit von Vorurteilen, von Vorstellungen, wie das Gegenüber zu sein hat, kann sich Wesentliches offenbaren. Wir beginnen, nicht nur mit den physischen Augen, sondern auch mit den Augen des Herzens zu sehen.

Die Erfahrung der Einheit allen Lebens ist kein intellektuelles Erkennen. Es ist vielmehr ein Ergriffen sein von der Einheit des Seins, der Weite und Unendlichkeit des Geistes, dem leeren Raum der ewigen Gegenwart. Krishnamurti (2006, S. 515) bringt diese Erfahrung auf den Punkt:

Wenn Sie eine Reise in sich selbst hinein unternehmen, sich all des Inhalts entledigen, den sie angesammelt haben, und ganz, ganz tief eindringen, dann ist da dieser weite Raum, die so genannte Leere, die voller Energie ist.

Für den Selbstwertungsprozess ist wichtig zu wissen, dass eine Erleuchtung noch keinen Erleuchteten ausmacht. Ein langer Wandlungsweg steht noch bevor. Und damit sind wir bei den nächsten beiden Bilder angekommen.

3.4 Das Einfangen und Zähmen des Ochsens

Die *Bilder vier und fünf* von „Ochse und Hirte“ (vgl. Wikimedia Commons Hrsg. 2015) zeigen die Mühsal des Einfangens und Zähmens des Ochsens mit Leitseil und Peitsche. Der Ochse ist in seiner ganzen Gestalt sichtbar, aber noch ungestüm – nicht verlässlich verbunden mit dem Hirten.

Eine Gipfelerfahrung, wie sie im vorherigen Bild beschrieben ist, verändert unseren Alltag noch nicht. Das Leben aus der Erfahrung der Einheit ist noch nicht selbstverständlich gegenwärtig. Allzu oft verlieren wir uns noch in den alltäglichen Tätigkeiten und Anforderungen und finden uns gleichsam wieder im ersten Bild vor. Es geht hier ganz einfach nur darum, einzuüben, in all unserem Tun gegenwärtig zu sein. Wenn wir sitzen, dann sitzen wir. Wenn wir gehen, sind wir nicht schon am Ziel angekommen. Bis diese *achtsame, bewusste Haltung* zur neuen Gewohnheit wird, geht ein jahrelanger Lernprozess voraus, der genau genommen auch nie wirklich zu Ende kommt. Die Meister mahnen hier zur Disziplin: „Achte eifrig auf deinen äußeren Menschen, damit er geeint werde mit dem Innern“ (Der Weg der Meister 1984, S. 10). Es gilt, jeden Tag, jeden Moment, je neu

im gegenwärtigen Augenblick, Hier und Jetzt anzukommen. Die Arbeit an sich selbst ist angesagt, nun jedoch nicht länger gesteuert von Idealbildern, sondern aus innerem Antrieb, der personalen Mitte. Alte Gewohnheiten aus dem dualistischen Weltbild wie – hier bin ich und da draußen ist die mir mehr oder weniger wohlgesinnte Außenwelt – brauchen Zeit, bis sie losgelassen werden können. Am schwersten ist wohl die Überwindung der Opfer-Täter-Dynamik. Wenn wir ganz ehrlich sind, so müssen wir feststellen, dass dieses Muster fast automatisch in uns abläuft. Geht es uns einmal nicht so gut, finden wir ganz bestimmt eine äußere Ursache – Menschen, Situationen und Ereignisse –, die Schuld sind an unserem Ungemach, unserer Missstimmung oder unserem Leiden. So ist es doch viel einfacher, anderen Schuld zuzuweisen, als an sich selbst zu arbeiten. Halten wir an dieser Einstellung fest, so zahlen wir einen hohen Preis. Wir bleiben unfrei und verpassen, unser Leben selbst in die Hände zu nehmen. Gelingt dieser Schritt, so erfahren wir, dass wir glücklich sein können, auch wenn wir kein Glück haben.

Wird die Erfahrung der Einheit und Leere aller Dinge vertieft, so bewirkt sie auch eine Neuorganisation der Grundtriebe des Menschen: Besitz, Macht und Sexualität. Sie werden immer weniger zur eigenen Befriedigung, sondern immer mehr im Dienste des Lebens gelebt. Bis vor einigen Jahrzehnten wurden spirituell Suchende angehalten, die stärksten, menschlichen Triebkräfte abzutöten, eben mit Peitsche und Leitseil. Heute geht es darum, diese Kräfte einzufangen und zu transformieren. Nicht mehr „du sollst und du musst“, sondern aus einem inneren Antrieb heißt es neu: „nimm all deine Kräfte an und diene mit ihnen dem Leben und der Liebe“. Lernen wir, in dieser Weise mit den Triebkräften umzugehen, dann werden wir freier im Umgang mit Besitz, weil wir wissen, dass mehr Haben nicht glücklicher macht. Das Wissen ist zur lebendigen Erfahrung geworden, dass ein Mehr an materiellem Besitz den tiefsten Hunger und unsere Sehnsucht nach Mehr sein nicht stillen kann. Seinsqualitäten wie innerer Friede, Gelassenheit und Freude gewinnen mehr an Bedeutung. Auch der Umgang mit Macht verändert sich. Aus Macht über andere wird Freude an geteilter Macht, Macht für und mit anderen. Gyger (2005, S. 145) schreibt in diesem Kontext: „Die neue Macht wird geboren in der Stille des Herzens vor allem Tun.“ Trotz der sexuellen Revolution in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts sind wir vielfach immer noch nicht frei im Umgang mit ihr. Können wir uns öffnen für die Erfahrung, dass auch sie eingebunden ist in den Urgrund allen Seins, wird sie als göttliche Schöpferkraft erkannt.

Johannes Tauler (Der Weg der Meister 1984, S. 16) ermahnte seine Schüler mit folgenden Worten: „Es muss eine kraftvolle Einkehr geschehen, eine innere Sammlung aller Kräfte, der niedersten wie der höchsten, ein Einswerden aus aller Zerstreuung.“ Menschen, die in dieser Weise lernen, die Urkräfte in sich anzunehmen, zu integrieren und zu transzendieren, werden in einer besonderen Weise machtvoll. Sie haben Seins-Macht entwickelt, innere Autorität, die nicht gebunden ist an Status, Rolle und Bildung. Heinrich Seuse findet zu diesem Stadium einfache, weise Worte: „Wer alle Zeit bei sich selbst daheim ist, gewinnt gar große Kraft“ (Der Weg der Meister 1984, S. 236).

Die Bilder vom Einfangen und Zähmen des Ochsens verdeutlichen Aspekte, die wesentlich zur Kunst, sich und andere zu führen, gehören. Sie regen an, alles, was sich an

inneren, positiv oder negativ bewerteten Regungen zeigt, wahrzunehmen, anzunehmen und zu transformieren. Aus der Verbundenheit mit dem inneren Wesen gelingt es einfacher, Gewohnheiten loszulassen, welche der Erfahrung der Einheit allen Lebens im Wege stehen. Gerade weil man die Mühsal der Arbeit an sich selbst kennt, wächst das Mitgefühl für andere Menschen. Dies ist eine Haltung, die nicht beschönigt, auch nicht falsch harmonisiert, sondern den Raum öffnet, damit das Gegenüber Kraft gewinnt, die Arbeit an sich selbst weiter zu führen und somit die wohl faszinierendste Reise, nämlich zu sich selbst, unter die Füße zu nehmen. Dieser Entwicklungsschritt findet im nächsten Bild zur Vollendung.

3.5 Der Heimritt des Ochsens

Nachdem der Ochse eingefangen und gezähmt ist, kann der Hirt ihn reiten. Das Ringen und Kämpfen ist vorbei. Auf dem *sechsten Bild* von „Ochse und Hirte“ (vgl. Wikimedia Commons Hrsg. 2015) sitzt er vergnügt und heiter auf dem breiten Rücken und spielt auf der Flöte. Sein Vertrauen, seine Verbundenheit und Einheit mit dem Ochsen wird so umfassend, dass er sogar – wie auf einigen Darstellung zu sehen ist –, rücklings auf dem Tier zu reiten vermag.

In der abendländischen Tradition gibt es eine Parallele zu diesem Bild. Niklaus Brantschen (2009, S. 21) schreibt dazu: „Tugend ist die in der Übung gewonnene Leichtigkeit und Freude, Gutes zu tun. Der Raum der inneren Freiheit ist so vertraut und verfügbar geworden, dass wir in jedem Moment mit innerer Gewissheit wissen, was zu tun ist.“ Und Meister Eckehart (Der Weg der Meister 1984, S. 290) beschreibt diese Geisteshaltung wie folgt: „Wie wunderbar: draußen stehen wie drinnen, begreifen und umgriffen werden, schauen und das Geschaute sein, halten und gehalten werden – das ist das Ziel.“ Der Mensch ist zur Persönlichkeit gereift, in der meisterlich zu leben zum Bedürfnis geworden ist. Ein wesentliches Element hierfür ist die Bereitschaft, „Ja“ zu sagen in allen Lebenssituationen: „Ja“ zum eigenen Leben, zur eigenen Geschichte, den Gaben und Talenten, aber auch zu den Grenzen, dem Versagen und der Schuld. Das „Nein“ gehört auch dazu, wenn es darum geht, sich selbst zu grenzen, beispielsweise, wenn wir uns in unfruchtbaren Gedanken und in der Opferhaltung gefangen wissen. Es geht aber auch um Kraft zum „Nein“, wenn in gesellschaftlichen Fragen Widerstand angesagt ist.

Im Blick auf das eigene Leben steht nicht mehr so sehr die Frage im Mittelpunkt: Wer bin ich? Dafür gewinnt Bestreben und Absicht an Priorität, mit den eigenen Talenten und Gaben dem großen Ganzen, dem Leben überhaupt zu dienen. Dieses Bild bringt eine harmonische, friedvolle Stimmung zum Ausdruck, und darin liegt gleichsam auch die Gefahr auf dieser Stufe. Es ist die Gefahr, hier stehen zu bleiben, die Stille, den inneren Frieden und die heitere Gelassenheit zu genießen und darin zu verweilen. Darum hört hier die Ochsen Geschichte noch nicht auf. Das letzte Ziel des Weges – die Zielgestalt – ist noch nicht erreicht.

3.6 Das Ziel des Zen-Weges: Betreten des Marktes mit offenen Händen

Im letzten *Bild zehn* von „Ochse und Hirte“ (vgl. Wikimedia Commons Hrsg 2015) sehen wir am Ziel des Weges nicht einen abgeklärten, weisen alten Mann. Nein, ganz im Gegenteil. Auf dem Bild ist ein Mann in einfacher Kleidung, mit einem dicken Bauch, lachend und in heiterer Ausstrahlung auf die Menschen zugehend, gezeigt.

Das Besondere an diesem Menschen ist, dass er alles Besonders sein abgelegt hat. An ihm haftet kein Dünkel, denn er ist befreit von allen Anhaftungen an Vorlieben, Denkgewohnheiten, Vorstellungen, Konzepten, Theorien und Lehrmeinungen. Er bewegt sich ohne Allüren mitten im Leben und sondert sich nicht ab. Er ist sozusagen frei von sich selbst geworden, denn er lebt im Einklang mit dem ursprünglichen Wesen. Die Einheits-erfahrung hat sich gewissermaßen in ihm bis in die Knochen vertieft, dass er sich frei in Raum und Zeit zu bewegen vermag. Zeitfreiheit kennzeichnet ihn und sein Zuhause findet er überall, denn das Universum ist seine Heimat geworden.

Der Mensch in dieser Phase lebt aus der Quelle, die unablässig in seinem eigenen Inneren sprudelt. Er hat den Meister, die Meisterin in sich gefunden. Der Marktplatz, auf dem er lebt und sich bewegt, ist das alltägliche Leben. Der Mensch mischt sich ein, Tatendrang, Lebendigkeit, Zufriedenheit und Lebensfreude sind seine ständigen Begleiter. Sein Herz ist weit geöffnet. Er lässt sich so von der Freude und dem Leid der Welt berühren. So lacht ein Auge, während sein anderes weint. Aus der Verbundenheit mit allem Sein arbeitet er an der Transformation der Welt.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Der Weg der Selbstfindung, der die Basis ist für die Kunst, sich selbst und andere zu führen, ist ein faszinierender Entwicklungsprozess. Er führt spiralförmig von Stufe zu Stufe, die im Laufe eines geglückten Lebens immer wieder neu gegangen werden. C. G. Jung entwarf ein Modell, das von der Anpassung an die Mitwelt (die sich in jüngster Zeit immer schneller verändert), über die Annahme von negativ bewerteten Persönlichkeitsanteilen zur Integration von männlichen und weiblichen Attributen führt. Diese Stufen sind Voraussetzung für die Erfahrung von großen seelischen Urkräften. Sie sind sozusagen die Türhüter der personalen Mitte – des Selbst. Im Hause des Seins angekommen erkennen wir demütig, dass wir mehr geführt sind, als selber führen.

Der Weg, der in der östlichen Weisheitstradition entwickelt wurde, zeigt ähnliche, aber trotzdem verschiedene Etappen. Sich selbst zu werden, ist mit innerer Arbeit verbunden. Ein wesentlicher Moment dabei ist, innezuhalten und sich auch Zeiten einzuplanen, um aus der Betriebsamkeit des Alltags auszusteigen. Wenn sich äußere und innere Stille einstellt, dann öffnet sich der weite Raum des Geistes und des großen Herzens – Qualitäten, die zur Ausübung der Kunst, sich und andere zu führen, ein solides Fundament bilden.

Zentrale übergeordnete Themen von heute, die nicht nur Führungskräfte beschäftigen, sind die wachsende Beschleunigung und Komplexität, die durch die rasante technologische

Entwicklung angetrieben wird. Hinzu kommt die stetig anschwellende Migrationsbewegung, bedingt durch den Klimawandel, das ökonomische Ungleichgewicht und die Zunahme von innerstaatlichen Verwerfungen. Es gibt keine Patentrezepte, um diesen gewaltigen Aufgaben gewachsen zu sein. Jeder Mensch kann jedoch einen Beitrag zur Bewältigung der unlösbar scheinenden Schwierigkeiten leisten. Denn:

- Wer sich täglich darin übt innezuhalten, erfährt immer öfter, dass er zeitfrei in der Zeit zu stehen vermag.
- Wer sich regelmäßig der inneren, seelischen Komplexität zuwendet, gewinnt an Leichtigkeit im Umgang mit der äußeren Komplexität.
- Wer Offenheit für die Einheit allen Seins lebt, kann mit Diversity – der kulturellen, geschlechtlichen, religiösen Vielfalt – souverän umgehen, da er existenziell um die Einheit in der Verschiedenheit weiß.

Aus meiner Sicht haben Führungskräfte, die an Schaltstellen wirken, eine besondere Verantwortung. Sie haben Vorbildfunktion und geben damit wesentliche Orientierung. Mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten bestimmen sie zudem essentiell die Unternehmenskultur. Wie jede Kunst, die nicht weiter geübt wird, an Qualität verliert, so ist es auch mit der Kunst, sich selbst und andere zu führen. Und es gilt ebenso: wie in der Ausübung jeder Kunst, gewinnt auch die Kunst, sich und andere zu führen, mit den Jahren an Leichtigkeit und Freude.

Literatur

- Brantschen, N. (1992). *Der Weg ist in dir*. Zürich: Benziger.
- Brantschen, N. (2009). *Vom Vorteil, gut zu sein*. München: Goldmann.
- Der Weg der Meister. (1984). *Texte von Meister Eckehart, Johannes Tauler, Heinrich Seuse, Angelus Silesius*. Dietfurt: Meditationshaus St. Franziskus.
- Gyger, P. (2005). *Maria, Tochter der Erde – Königin des Alls*. München: Kösel.
- Gyger, P. (2006). *Hört die Stimme des Herzens*. München: Kösel.
- Jacobi, J. (1977). *Die Psychologie von C. G. Jung*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Jung, C. G. (1984a). *Grundwerk C. G. Jung* (Bd. 2). Olten & Freiburg: Walter.
- Jung, C. G. (1984b). *Grundwerk C. G. Jung* (Bd. 4). Olten & Freiburg: Walter.
- Kapleau, P. (1998). *Die drei Pfeiler des Zen*. Leipzig: Barth.
- Krishnamurti, J. (2006). *Vollkommene Freiheit* (5. Aufl.). Frankfurt a. M.: Fischer.
- Nietzsche, F. (1981). *Briefe von Friederich Nietzsche*. Berlin: De Gruyter.
- Wartenweiler, D. (2010). *Der wahre Mensch ohne Rang und Namen*. Ostfildern: Patmos.
- Watzlawick, P. (1991). *Vom Schlechten des Guten*. München: Piper.
- Wikimedia Commons. (Hrsg.). (2015). Looking for the Ox, by Tenshō Shūbun.jpg. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:%22Looking_for_the_Ox%22,_by_Tensh%C5%8D_Sh%C5%ABun.jpg. Zugegriffen: 20. Nov. 2015.
- Wolfersdorf, M. (2009). Die harte Variante. <http://www.wiwo.de/unternehmen/suizidforscher-wolfersdorf-im-interview-die-harte-variante/5500984.html>. Zugegriffen: 1. Juni 2015.



Dr. Anna Gamma ist Psychologin und autorisierte Zen-Meisterin. Sie war langjährige Leiterin des Lassalle-Instituts (Schweiz). Aktuell leitet sie das Institut Zen & Leadership und das Zen Zentrum Offener Kreis in Luzern. Sie wirkt als Dozentin, Referentin, Executive Coach und Autorin.

Wirksame und nachhaltige Führungsansätze
System, Beziehung, Haltung und Individualität
von Au, C. (Hrsg.)

2016, XIV, 223 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11955-3