
Führen mit Herz

Joan Marques

Führen mit Herz

Mit dem edlen achtfachen Pfad achtsamer
und nachhaltiger werden



Springer Gabler

Joan Marques
School of Business, Woodbury University
Burbank, CA, USA

ISBN 978-3-031-30135-3 ISBN 978-3-031-30136-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-30136-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2023
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Die Majestät

*Unergründlich und trügerisch friedlich
Lieg die Majestät von Gaia, unserem Planeten
Quelle des Lebens, Auslöser des Todes
Fahrzeug, Freund, Feind, Chance und Bedrohung
Quelle des Geheimnisses, Hafen der Unklarheit
Träger der Geschichte, Dämpfer der angeblichen Unzerstörbarkeit
Inspirator der Kunst, Anstifter der Angst
Die unbestreitbare Grenze der Menschheit
Bittender Respekt
Befehlshaber der Existenz
Oase der Zeit, des Raumes, der Träume und der Bewegung
Unzerstörbares, unbesiegbares Meer ...*

~ Joan Marques

Wir leben in außergewöhnlichen Zeiten auf einem außergewöhnlichen Planeten. Wir begegnen Veränderungen mit einer solchen Geschwindigkeit, dass wir kaum noch Zeit haben, uns anzupassen und uns an die neuen Umstände zu gewöhnen, bevor sie schon wieder zu „alten Nachrichten“ werden. Und weil wir von Natur aus Gewohnheitstiere sind, fordert dieser schnelle Trend der Arbeitswelt und anderer Leistungsbereiche einen großen Tribut in Bezug auf unseren Sinn für das Wesentliche, unseren Zufriedenheitsgrad und unser allgemeines Wohlbefinden.

Die Probleme des Tages sind nicht mehr weit von unserem Bett entfernt: Von zunehmender Polizeigewalt über wachsende Unsicherheit von Minderheiten und steigenden Zahlen von illegalen Einwanderern und Asylbewerbern bis hin zu zunehmenden terroristischen Ausbrüchen an unerwarteten Orten der Welt – wir sind von diesen und vielen anderen Turbulenzen unterschiedlich stark betroffen. Die kühnen Aussagen der gegeneinander angetretenen Kandidaten bei den jüngsten US-Präsidentenschwahlen rückten eine Reihe dieser Faktoren in den Vordergrund und eröffneten uns verschiedene Perspektiven auf diese Themen, manche sogar zu unserem völligen Entsetzen.

Mit der wachsenden Zahl sozialer Netzwerke um uns herum werden unsere Besorgnisse ständig größer. Wir gewinnen Freunde in vielen Teilen der Welt, und wenn wir

erfahren, welche Herausforderungen sie bewältigen müssen, sind wir genauso besorgt um sie wie sie um uns. Wir erhalten auch Einblick in Kulturen, Religionen und Philosophien außerhalb unseres historischen Lebensraums und lernen Verhaltensweisen kennen, die wir nie in Betracht gezogen hatten.

Mit all dem und mehr, was gleichzeitig geschieht, sind wir allmählich zu der Erkenntnis gelangt, dass ein übermäßig individualistischer Ansatz gegenüber dem Leben nicht mehr angemessen ist. Mit anderen Worten, wir können uns nicht mehr nur auf unser eigenes Fortkommen konzentrieren und ignorieren, was andere tun. Wir können unser persönliches Resultat nicht mehr favorisieren, wenn es um das Wohlergehen anderer geht. Also können wir nicht mehr wegschauen und uns nicht um unsere Mitbewohner, Freunde, Kollegen, Mitbürger oder sogar Erdlinge kümmern. Die Verantwortung für das Richtige hat sich von einer Pflicht unserer CEOs und der Regierung zu einer Aufgabe entwickelt, die wir alle ernst nehmen müssen. Das Richtige zu tun, ist zu unserem gemeinsamen Band geworden, und die Zeit, in der einer von uns abwinken und wegschauen konnte, ist vorbei, definitiv vorbei.

Dieses Buch wird die Vorstellung einer kollektivistischeren Denkweise auf ein Niveau bringen, das bisher in unserer stark individualistischen Gesellschaft noch nicht weit verbreitet war. Wir werden auf den Buddhismus zurückgreifen, nicht als Religion, sondern mehr als psychologische Grundlage, und acht Verhaltensweisen durchgehen, die bei unseren Entscheidungsprozessen unerlässlich sind, insbesondere wenn wir bewusstere und verantwortungsvollere Führungskräfte für uns selbst und andere werden wollen.

Führung: einige Gedanken

Der Optimist und der Pessimist

*Während ein Teil von mir nahe zukünftige globale Verflechtungen voraussieht
Fürchtet ein anderer Teil unendliche Kriege und Hass zwischen den Nationen
Und während ich auf der einen Seite die wechselnden Jahreszeiten wirklich genieße
Jammere und wimmere ich über sie aus Millionen von Gründen*

*Manche Menschen beherrschen die Kunst, im Leben Optimisten zu sein:
Während andere das Talent haben, jede Tat in einen Kampf zu verwandeln
Die Begeisterten schätzen die angenehmen Seiten dessen, was sie sehen
Die Pessimisten stellen sicher, dass sie nie ihren Geist befreien*

*Meistens ist ein Teil von beidem in jedem von uns
Je nach unserer Einstellung akzeptieren wir das oder machen Trara
An glücklichen Tagen ist unser Glas halb voll und wir feiern
In düsteren Zeiten halb leer und wir weinen über unser Schicksal*

*Es erinnert mich an zwei kleine Jungen mit klaren, entgegengesetzten Ansichten
Einer singt das Loblied des Morgens, während der Andere den Blues weinte
Der Optimist tanzte im düngenden Regen
Der Pessimist knurrte nur, dass der Tänzer verrückt war*

*Ich wette, Sie erkennen sich in jedem dieser beiden Jungs
Den fröhlichen an sonnigen Tagen; den armen Tropf an Tagen mit Schrecken
Der weiseste Rat ist dann, das Leben zu tanzen
Mit offenem Herzen und Geist zu unserem inneren Optimisten*

~Joan Marques

Wenn wir die Eigenschaften vergleichen, die im 20. Jahrhundert für Führungskräfte wichtig waren, mit denen, die heute wichtig sind, stellen wir schnell einen himmelweiten Unterschied fest. Auf der Grundlage einer weiten Palette an (manchmal sehr unangenehmen und schädlichen) Erfahrungen haben die heutigen Arbeitnehmer einige wichtige Erkenntnisse gewonnen. Eine der wichtigsten ist, dass Personen mit reinem

Gewinnstreben und mit einer egoistischen Agenda, die sich nicht um das Wohlergehen jener kümmern, mit denen sie zu tun haben, nicht mehr als geeignete Führungskräfte betrachtet werden können. Wir haben zahlreiche Unternehmen gesehen, die wir einmal als unzerstörbar betrachtet haben, genauso wie einst die Titanic in Nichts versank. Dieser Trend wurde zu einer Offenbarung in den Köpfen vieler von uns.

Ein interessanter, aber oft übersehener Beitrag zu unseren veränderten Bedürfnissen und Perspektiven auf Führung ist die Tatsache, dass wir in den vergangenen Jahrzehnten von einer industriellen Wirtschaft zu einer Informationsgesellschaft geworden sind. Während die wirtschaftliche Geisteshaltung des 20. Jahrhunderts den schnellen finanziellen Gewinn, Charisma und Durchsetzungsfähigkeit feierte, liegt der heutige Schwerpunkt zunehmend auf Integrität, Kommunikation und Flexibilität.¹ Unsere gesamte Vorstellung von Reichtum ändert sich ebenfalls: vom alten Fokus auf die Ansammlung von materiellen oder monetären Vermögenswerten hin zu einer zunehmenden Wertschätzung von Wissen und Einsicht – Geist über Materie.²

Als Praktiker und Trendforscher begannen, tiefer in die heutigen Präferenzen für Führung einzutauchen, entwickelte sich eine Diskussion über die sogenannten „weichen“ und „harten“ Fähigkeiten. Zu den „Soft Skills“ gehören Verhaltensweisen wie Motivation, Empathie, Selbstregulation und soziale Fähigkeiten³, und sie konzentrieren sich mehr auf die zwischenmenschlichen Beziehungen.⁴ „Hard Skills“ beziehen sich auf Intelligenz, analytische/technische Fähigkeiten, Entschlossenheit, Präzision und Visionen und könnten am besten als technische oder administrative Eigenschaften eingestuft werden, die quantifiziert und gemessen werden können. Die Führungskräfte von heute sollten beides, Soft Skills und Hard Skills, in einem ausgewogenen Verhältnis einsetzen, um ihr kluges Geschäftsverhalten mit einem angemessenen zwischenmenschlichen Feingefühl zu verbinden. In dem Maße, wie sich Führungskräfte der Notwendigkeit bewusst werden, harte und weiche Fähigkeiten in ihrem Vorgehen zu kombinieren, treten wir allmählich in eine Phase ein, in der einige grundlegende buddhistische psychologische Konzepte in der heutigen Arbeitswelt breite Zustimmung finden könnten.

¹ Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), S. 453.

² Gilder, G. (1990). *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology*. Simon and Schuster, NY.

³ Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April.

⁴ Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35–38.

Der Buddhismus: eine Momentaufnahme

Hinter uns

*liegen Millionen von Leben –
in Geschichte umgewandelt
in verblassenden Grautönen.
Groß oder sperrig –
was keine Rolle mehr spielt.
Sie führten zu diesem Moment
der jetzt entschwindet.*

~Joan Marques

Den Buddhismus gibt es seit mehr als 2500 Jahren. Der Mann, den wir als „den Buddha“ kennen, hieß Siddhartha Gautama und war der Sohn eines Stammeskönigs. Siddhartha verließ mit Ende 20 sein wohlhabendes Leben im Palast und gewann im Laufe seines Lebens wertvolle Einsichten. Diese Einsichten verliehen ihm den Namen „Buddha“ oder „der Erleuchtete“.

Die Einsichten des Buddha wurden im Laufe der Jahrhunderte weitergegeben und weltweit verbreitet. Obwohl sie in verschiedene Schulen oder Fahrzeugen geteilt sind, teilen Buddhisten häufig eine Reihe von kritischen grundlegenden Einsichten und Lehren wie Leiden, Vergänglichkeit, Nicht-Selbst, Karma, Nirvana, bedingtes Entstehen, Achtsamkeit, die vier edlen Wahrheiten und den edlen achtfachen Pfad.⁵

Buddhismus zielt darauf ab, eine Weltanschauung und eine Lebensweise zu vermitteln, die zu persönlichem Verständnis, Glück und ganzheitlicher Entwicklung führen.⁶ Es wird manchmal als ein moralisches, ethisches, wertbasiertes, wissenschaftliches und bildendes System beschrieben, weil es seinen Anhängern hilft, die Dinge in ihrer wahren Natur zu sehen, was wiederum dazu beiträgt, dass sie Leiden loswerden und Glück für sich selbst und andere erreichen.

Die grundlegende buddhistische Lehre, die wir in diesem Buch verwenden werden, ist das Konzept der „vier edlen Wahrheiten“, die eigentlich eine Reihe von Einsichten sind:

1. Leiden existiert
2. Leiden hat eine Ursache
3. Leiden kann beendet werden
4. Leiden kann durch Befolgen des edlen achtfachen Pfades beendet werden

Der edle achtfache Pfad besteht aus den folgenden Erkenntnissen: 1. rechte Einsicht, 2. rechte Absicht, 3. rechte Rede, 4. rechtes Handeln, 5. rechter Lebenswandel,

⁵ Marques, J. (2015). *Business and Buddhism*. Routledge. New York, NY.

⁶ Johansen, B. C., & Gopalakrishna, D. (2006). A Buddhist View of Adult Learning in the Workplace. *Advances in Developing Human Resources*, 8(3), 337–345.

6. rechtes Streben, 7. rechte Achtsamkeit und 8. rechte Konzentration. Es gibt keine bestimmte Reihenfolge in diesen Erkenntnissen, da sie miteinander verbunden sind.

In diesem Buch werden wir jedem Element des achtfachen Pfades ein Kapitel widmen und damit das jeweilige Element im Lichte von Führungsqualitäten betrachten. Um einen Bezug zu den heutigen Führungskräften herzustellen und das Verständnis der Leser zu verbessern, werden Beispiele von heutigen Führungskräften untersucht. Bitte sehen Sie sich das folgende kurze Inhaltsverzeichnis an, um einen klareren Überblick zu erhalten.

Beiträge dieses Buches zum Führungsbereich

Obwohl der Buddhismus bereits im Rahmen von Führungsqualitäten behandelt wurde, gab es bisher kein Buch, in dem der achtfache Pfad explizit als Instrument für eine verantwortungsvollere, zukunftsorientierte Führung vorgestellt wurde. Dieses Buch soll die Funktionsweise des achtfachen Pfades erläutern, indem die Wechselbeziehung aller seiner Elemente gezeigt wird: Es gibt keine rechte Absicht ohne rechte Einsicht, es gibt keine rechte Rede ohne rechte Absicht, es gibt kein rechtes Handeln ohne rechte Rede usw. Dies bedeutet auch, dass die in dieser Arbeit vorgestellten Führungskräfte an jedem Element des Pfades platziert werden können und dennoch sinnvoll überprüft werden können.

Indem die Elemente des achtfachen Pfades als persönliche und/oder berufliche Führungspraxis vorgestellt werden, stellt das Buch die übermäßige Bottom-Line-Ausrichtung und den harten Ansatz in Frage, die Teil der sogenannten Führungspraxis in den letzten Jahrzehnten waren. Während die Idee, den achtfachen Pfad als Führungs-instrument für heute und morgen anzuwenden, idealistisch erscheinen mag, werden die Leser feststellen, dass alle von uns als Praktiker des achtfachen Pfades vorgestellten Führungskräfte in ihrem Ansatz sehr realistisch sind und bisher durch Praktiken, die einmal als zu idealistisch angesehen wurden, viel Ehre, Aufmerksamkeit und Anerkennung erlangt haben.

Inhaltsverzeichnis

1	Was ist in der Führungspraxis los?	1
2	Wie passt buddhistisches Denken in die Führung?	17
3	Rechte Einsicht	35
4	Rechte Absicht	47
5	Rechte Rede	59
6	Rechtes Handeln	73
7	Rechter Lebenswandel	87
8	Rechtes Streben	103
9	Rechte Achtsamkeit	117
10	Rechte Konzentration	131
11	Leben und Führen mit dem achtfachen Pfad	141