



Kay Hoffman
DAS TAO DER
(SELBST) FÜHRUNG
Mit Praxisteil

Inhaltsverzeichnis

Neue Standards in der (Selbst-) Führung.....	5
Das Tao- Modell.....	11
Das Spiel mit den Haltungen.....	17
Fünf Elemente, fünf Weisheitsenergien.....	45
Das Spiel und der Kreislauf der fünf Haltungen, und Rituale des Übergangs.....	139
Die fünf Energien in der Anwendung 1 – SCORE Modell...163 Alltagsrituale entwickeln.....	186
Die fünf Energien in der Anwendung 2 – Arbeit mit dem Inneren Team	204
Leitbildarbeit.....	211
Leitbildarbeit und Wertebildung als energetische Erfahrung	232
Literatur.....	243

Neue Standards in der (Selbst) Führung

*Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.
(Laotse)*

Wer Menschen führen will, muss sie verstehen. Und um sie verstehen zu können, muss man sich in sie hinein versetzen, sozusagen „in ihren Schuhen gehen“. Das meint Laotse mit „hinter ihnen gehen“. Verkürzt würde das beliebte Zitat auch wiedergegeben mit „Wer führen will, muss folgen können“, aber im Deutschen weckt das Wort Folgen zu sehr mit der Assoziation des Autoritären. Und eine autoritäre Führung ist eben nicht gemeint, wenn wir von Selbstführung sprechen, denn die Führung soll von Innen kommen, und nicht von Außen diktiert werden.

Eine Führung, die sich aus eigenem Impulsen entwickelt, setzt eine Innerlichkeit voraus, die in einer schnelllebigen Zeit nicht unbedingt selbstverständlich ist. Wer hat schon die Muse, sich nach Innen zu wenden und auf sich zu hören, statt es sich leicht zu machen und einfach das zu befolgen, vorgegeben wird? Schon das Wort „Innerlichkeit“ wirkt seltsam antiquiert und romantisch. Innerlichkeit verbindet sich für uns oft mit einer bestimmten Art des Gefühls, der an Sentimentalität grenzt und eine Biedermeier-Idylle beschwört. Beim Einfühlen jedoch geht es jedoch nicht um Gefühle, die wir haben, sondern um offene Prozesse der Wahrnehmung und Verarbeitung des Wahrgenommenen, die erst nach und nach zu einem Ergebnis kommen, das nicht absolut gesetzt wird im Sinne von „So ist es“, sondern „Soweit bis jetzt schaut es so aus und fühlt es sich so an.“ Der Prozess geht weiter, neue Eindrücke kommen hinzu, neue Informationen werden verarbeitet, und das Neue wird mit dem Stand des Alten verglichen, ins Verhältnis gesetzt, relativiert. Und das alles geschieht nicht auf Befehl

oder in einer bewussten Entscheidung, sondern von selbst. Die Offenheit, die das ständige Relativieren von Erkenntnissen zulässt, ist eine Einstellung, eine Haltung.

"Die größte Revolution unserer Zeit besteht darin, dass man entdeckt hat, wie wichtig Einstellungen für unser Leben sind und dass wir es in der Hand haben, diese Einstellungen zu bestimmen." William James (1842 – 1910) schrieb dies vor mehr als hundert Jahren. So ganz ist die Botschaft noch nicht angekommen, denn um sich mit Haltungen und Einstellungen zu befassen, braucht es Zeit. Es braucht es Auszeiten, in denen sich das Diktat der Zweckorientierung, das uns im Arbeitsleben fest im Griff hat, ein wenig lockert und uns erlaubt, „nach Innen zu gehen“. Eine Innenbeobachtung will allerdings gelernt sein.

Östliche Meditationspraktiken und Bewegungskünste können den Einstieg erleichtern, insofern sie innerliche Prozesse fokussieren, statt auf begriffliche Inhalte einzugehen. Was uns die östlichen Kulturen voraus haben, ist die Körperlichkeit. Der Körper, der bei Platon das Grab der Seele bedeutet, wird in der Meditation zum Mittel der Erfahrung, ohne Körper gibt es keine Praxis, und ohne Praxis keine Auswirkung, kein Einfluss auf die Außenwelt. Innenerfahrung, in eine Praxis oder Disziplin eingebunden, macht es sich jedoch zum Ziel, Innen und Außen in Zusammenhang und Einklang zu bringen. Auch diese Fokussierung des Gleichgewichts ist eher östlich als westlich, insofern das westliche Denken von den Dualismen der Gegensätze ausgeht und zu einer Dramatisierung der Extreme neigt, statt sich um die Vermittlung einer Balance zu bemühen. In den Spielarten buddhistischer Lebensweisheit, die mit den tibetischen Exilanten in die USA gekommen sind, ist

oft die Rede von „embodied wisdom“, also von einer Weisheit, die sich verkörpert.

„Embodied Wisdom“ wurde mittlerweile zu einem geläufigen, als Titel und Programm verwendeten Begriff. So werden die gesammelten Schriften des Moshe Feldkrais unter diesem Titel herausgegeben. Das *Hakomi Institute of California* nennt Embodied Wisdom „*A Body Centered Approach to Psychotherapy*“. Viele Management- Institute haben sich den körperorientierten Zugang zu einem erfolgreichen Führungsstil zum Programm gemacht, unter anderem Scott Coady (USA) der Antonio Machado mit seinem Spruch zitiert: „*Traveler, there are no paths, paths are made by walking.*“, was dem oft bemühten Zen-Spruch „Der Weg ist das Ziel“ entspricht. In der tibetisch- buddhistischen Naropa University wird Embodied Wisdom zum Überbegriff eines Lernangebots, das auf Kontemplation aufbaut: *A deepening of contemplative teaching and learning through the practices of meditation, loving-kindness, and Maitri Space Awareness. Methods that develop facility with emotions, expression, and relationships, in the exploration of personal, experiential, and traditional knowledge of the five elemental energies of Tibetan Buddhism are utilized.*

Im Metropolitan Museum of Art werden buddhistische und daoistische Skulpturen unter dem Titel „Wisdom Embodied“ gezeigt.

Die Skulptur zeigt den Buddha in einer bestimmten, für ihn typischen Haltung. Der Blick wendet sich nach Innen, die Hände ruhen zusammen geführt im Schoß, auch die angewinkelten Beine kreuzen und schließen sich zur Gestalt eines runden Ganzen, das sich um einen Mittelpunkt anordnet. Alles ist zur Ruhe und zu einem Abschluss gekommen,

dennoch strahlt die Figur eine gelassene Offenheit aus. Welche innere Einstellung hat zu einer solchen Haltung geführt? Und lässt sich durch das Einnehmen einer solchen meditativen Haltung Einfluss nehmen auf das eigene Befinden? Solche Fragen haben mich dazu gebracht, über Haltungen als verkörperte Einstellungen nachzudenken und damit zu experimentieren.

Welche Einstellungen können uns in der Selbstführung als Hilfen auf dem Weg den Einstieg erleichtern, selbst zum Zustand der verkörperten Weisheit zu gelangen? Und welche Rolle spielt das bewusste, rituelle Einnehmen von Haltungen dabei? Dabei soll das kognitive Vorgehen in der Selbstführung ergänzt und bereichert werden durch eine körperliche Praxis, die nicht nur die meditative Versenkung in sich selbst anstrebt, sondern auf die souveräne Gestaltung des Lebens in Bezug zur Außenwelt abzielt. *Vita activa* und *vita contemplativa* schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern finden zu einem harmonischen Wechsel, je nach den Anforderungen des Alltags.

Der neue Standard in der Selbstführung ist also eine bewusste Körperlichkeit, die sich in der Verkörperung von Einstellungen manifestiert. Die Einstellungen, von denen William James spricht, beeinflussen unser Befinden, unser Handeln, unsere Entscheidungen, unsere Werte und unsere Ziele. Sich mit unseren oft unbewussten und gewohnheitsmäßig eingefleischten Einstellungen auseinander zu setzen bedeutet einen wichtigen Schritt zu mehr Bewusstsein und damit eines bewusst geführten Lebens.

Das Tao-Modell

Auf der Suche nach unseren Einstellungen tauchen wir ein in den Hintergrund, aus dem heraus wir in den Vordergrund treten. Dort begegnen wir uns selbst und den Kräften, die uns beeinflussen. Meist sind es Prägungen aus frühester Kindheit, die unsere Gewohnheiten bestimmen. Auslösende Erlebnisse werden zu Lernerfahrungen und entziehen sich der bewussten Reflexion, weil sie nie ans Bewusstsein gelangen. Das Modell der Fünf Elemente der Traditionellen Chinesischen Medizin und der Fünf Weisheitsenergien des tibetisch-buddhistischen Tantrayana erlauben uns spielerisch Gefühle zu thematisieren, die unsere größten Fähigkeiten aber auch größten Fehler verursachen können. Im Spiel erkennen wir die Muster unserer Reaktionen und unseres Verhaltens; gegebenenfalls können wir innerhalb des Spiels Veränderungen einführen, die eine Veränderung im Leben bewirken. Indem wir auf körperlicher Ebene andere Möglichkeiten kennen lernen und Neues ausprobieren, setzen wir neue Akzente und erleben uns als Schöpfer unseren eigenen Glücks, das wir nicht mehr dem Zufall überlassen. Im tantrischen Buddhismus werden alle schwierigen Gefühle wie Neid, Eifersucht, Stolz, Anhaftung, Verwirrung, etc. weder abgelehnt noch abgewertet sondern zum Material der persönlichen Entwicklung gemacht. Jedes schwierige Gefühl hat das Potential, mir eine tiefere Weisheit mein Leben betreffend zu eröffnen. Die fünf *Tattwas*, Grundenergien, aus deren Tanz die Schöpfung entsteht, tanzen auch in mir. Wenn ich diesen Tanz bewusst gestalte, überwinde ich die Ängste, die sie auslösen, und entwickle aufgrund meiner Haltungen neue Fähigkeiten, die potentiell mir immer schon zur Verfügung standen aber nie aktiviert wurden. Diesen Tanz zu tanzen bedeutet eine direkte Erfahrung der Natur des eigenen Geistes. Dabei bildet der Körper bildet die Grundlage

für wirksames Handeln, das zunächst als „Tanz“ durchgespielt wird und mit Haltungen experimentiert. Dieses „Tanzen“ ist ein entscheidender Beitrag zu einer Praxis der Selbstführung. Entspannung- und Atemtechniken, Bewegung und Ernährung sind nach wie vor wichtige Komponenten, doch das Neue an dieser Praxis wird durch den Umgang mit verkörperten Einstellungen bestimmt.

Das Tao-Modell der Selbstführung zeigt den Weg auf, der zum Ziel wird. Das Bild des chinesischen Schriftzeichens für „Folgen, Gehorchen“ zeigt zwei Menschen, die unterwegs sind. Einer geht vor dem anderen her. *Dem Tao gehorchen*, schreibt Deng Ming-Dao in seinem Buch „Dao im alltäglichen Leben“, *ist die höchste und grundlegendste Handlung. Die Frage stellte sich: Warum brachte der Weg, den die Alten so befürworteten, nach wie vor nicht nur Glück, sondern auch Unglück mit sich? Als Antwort darauf standen die Alten auf, schritten den Kreis ab und setzten sich wieder.*

Und Tschuang Tse schreibt: *Tod und Leben, Existenz und Nichtexistenz, Erfolg und Misserfolg, Wohlstand und Armut, Tugend und Laster, Klugheit und Dummheit, Lob und Tadel, Durst und Hunger, Wärme und Kälte wechseln einander ab, verwandeln sich ständig und formen das Schicksal. Ebenso folgten Tage und Nächte aufeinander, wer weiß, seit wann. Aber alle diese Erscheinungen dürfen weder den Körper noch den Geist stören: Es genügt, Tag für Tag seine Ruhe zu bewahren, in Frieden mit anderen zu leben, sich den Umständen anzupassen und so seine naturgegebenen Talente zu entwickeln.*

Das Tao-Modell ist ein Modell der steten Balancierung. „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ sagt auch der

griechische Philosoph, der Vorsokratiker Heraklit von Ephesus (etwa 540 - 480 v. Chr.) Im Westen jedoch wurde dieser Ansatz des Werdens und Vergehens zugunsten einer Polarisierung der Gegensätze in einem dualistischen Entweder-Oder-Denken aufgegeben. Als Prozessorientierung taucht er immer wieder auf und findet sich heute vor allem in lebensphilosophischen und psychotherapeutischen Ansätzen wieder. Hinzu kommt eine Orientierung an der „Weisheit der Selbstorganisation“ im systemischen Ansatz. Statt direkt und frontal auf die Entwicklungen einwirken zu wollen und durch das willensbetonte eigenmächtige Eingreifen neue Verhältnisse schaffen zu wollen, fördert das systemische Denken, das von komplexen Zusammenhängen ausgeht, die Gelassenheit, die einem kurzichtigen Aktionismus entgegen gesetzt ist. Das Tao-Modell kann das systemische Denken darin unterstützen. *“Ein Grashalm wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht.”* sagt ein chinesisches Sprichwort. Aber das Tao-Modell verurteilt nicht zur Passivität. Ein wirksames Eingreifen geschieht darin, dass die eigenen Einstellungen überprüft werden und Veränderung auf dieser Ebene bewirkt wird. *“Du musst selbst zu der Veränderung werden, die du in der Welt sehen willst.”* So Mahatma Gandhi (1869 – 1948).

Das Tao-Modell wirkt auf einer subtilen Ebene, die sich der Wahrnehmung des vordergründigen Tuns und Machens entzieht, weil das Lassen nicht als Haltung, innere Entscheidung und Einstellung anerkannt wird. Laotse geht von subtilen Kräften aus, die am Werk sind, wenn man sie wirken lässt. Er rät:
*Erzeuge, aber nimm nicht in Besitz.
Handle ohne Erwartung.
Fördere, ohne zu beherrschen.*

Dies nennt man die subtilen Kräfte.

Und über Führung schreibt Laotse:

Das sind die besten Führer, von denen - wenn sie ihre Aufgabe vollendet haben - alle Menschen sagen: "Wir haben es selbst getan."

Im Tao Te King von Laotse heißt es:

Dunkelheit in der Dunkelheit.

Das Tor zum Verstehen.

Wer sich selbst führt, lebt in eigener Regie.

Wer das Tao-Modell der Selbstführung einsetzt, richtet sein Denken, Fühlen und Handeln an einem Sinn aus, der sich in einem offenen Prozess nach und nach ergibt. Dieser Sinn ist also nicht das Ziel und auch nicht das Ergebnis, das angestrebt wird, sondern ein innerer Raum, eine Dimension die sich dem eröffnet, der weiter geht. Das Weitergehen verbindet sich mit Veränderungen und Entwicklungen, die in den Prozess einfließen und wiederum Einfluss haben auf das Gesamte, aber nie wird etwas isoliert betrachtet und besonders hervor gehoben, denn das würde den Prozess der Selbstorganisation und Balancierung stören. Das Tao-Modell ist insofern systemisch angelegt, als alle Wirkungen in ihrem Einfluss auf das Gesamte beobachtet werden.

Viele Einstellungen haben sich als Denkweisen und Verhaltensweisen haben sich nach und nach in unserem Leben manifestiert. Manche sind zwar durchaus geeignet bestimmte bekannte Situationen zu bewältigen, sie sind aber nicht darauf ausgerichtet, das Leben insofern zu meistern, als es uns vor immer neue Aufgaben und Herausforderungen stellt.

Meisterschaft kann nur dann erreicht werden, wenn Situationen nicht von Mal zu Mal bewältigt werden, sondern erst eine

übergeordnete Einstellung dazu bringt, die gewohnten Haltungen zu reflektieren und Alternativen parat zu haben, wenn das eine oder andere Muster nicht mehr Sinn macht. Das Tao-Modell vermittelt einen solchen Sinn, ohne diesen inhaltlich festzulegen. Dementsprechend vage drücken sich die Dichter und Philosophen aus, wenn sie den Sinn des Tao beschreiben wollen.

Wenn du danach suchst, ist nichts zu sehen.

Wenn du darauf horchst, ist nichts zu vernehmen.

Wenn du es benutzt, ist es unerschöpflich.

Lao Tse, Tao Te King

Erst in der praktischen Anwendung des Tao-Modells ist der Zugang zur Erfahrung einer unerschöpflichen Fülle gegeben. In Ritualen des Übergangs erweist es sich, wie Haltungen als verkörperte Einstellungen ineinander übergehen ohne sich gegenseitig zu behindern. Der schöpferische Fluss bringt es mit sich, dass Formen entstehen und vergehen. Ebenso ist es mit den Haltungen als Formen des Verhaltens. Kein Verhalten ist absolut richtig. Alles Verhalten ist durch das Verhältnis zu einer Situation bestimmt und entsteht durch Bezugnahme, spielt sich innerhalb einer Beziehung ab. Das Tao, übersetzt als der Sinn aber auch als der Weg, ist ein Bild für die Ordnung, die das Ganze regelt und deren Sinn sich erst in der praktischen Umsetzung erfahren lässt.

Wie das chinesische Sprichwort sagt: *Hebe dein Segel einen Fuß hoch, und du bekommst zehn Fuß Wind.*

Das Spiel mit den Haltungen

Keine Haltung ist die einzig richtige. Und doch gibt es bei den meisten Menschen Neigungen, bestimmte Haltungen zu bevorzugen, vielleicht einfach der Gewohnheit halber, oder auch weil es Vorbilder gegeben hat. Im experimentellen Spiel

lassen wir diese Neigungen zunächst beiseite, um neue Erfahrungen zu machen. Wir nehmen verschiedene Haltungen ein, um ihren Sinn auszuloten. Indem wir in die Haltung hinein schlüpfen tun wir so als ob sie sich als Folge unseres Verhaltens (unseres Verhältnisses, unserer Bezüge und Beziehungen) in uns entwickelt hätte und lassen uns dann überraschen, wohin uns diese Haltung führt.

Offen – geschlossen, ruhend – bewegt: Es lassen sich zwei Typen von Haltungen unterscheiden. Solche die statisch wirken, als wäre in der Haltung eine Bewegung zu ihrem Ende gekommen. Und solche, die dynamisch wirken. Hier schaut es so aus, als wäre die Haltung nur ein Durchgangsmoment und gleich würde die Haltung in eine Bewegung übergehen. Eine solche Haltung kann auch eine Bewegung auslösen. Manche der Rituellen Haltungen nach Goodman wirken in der Induktion der Ekstatischen Trance entwickeln eine ungeheure Dynamik, die zu einem dramatischen Reiseerlebnis führen kann. Da wird geflogen, getaucht, gesprungen und gewirbelt, und all das, während die eingenommene Haltung bewahrt wird. Die Bewegung spielt sich innerlich ab und braucht keine äußeren Auslöser. Die Haltung allein reicht aus, um die Dynamik auszulösen. Was haben diese dynamischen Haltungen, was andere Rituelle Haltungen offenbar nicht haben? Ich habe es mir so erklärt: je symmetrischer die Haltung, je ausgewogener sie ist, desto weniger potentielle Spannung besitzt sie. Alle Meditationshaltungen weisen eine solche Symmetrie auf. Und tatsächlich führen sie zur Beruhigung, Balancierung, was wiederum eine tiefe Entspannung bewirkt. In der Entspannung erst ist es möglich, die Dinge sich setzen zu lassen und zu sich zu kommen; Gefühle des Friedens und des Vertrauens stellen sich ein. Da

unser Leben in seinem alltäglichen Ablauf meist das Gegenteil, also Unruhe, Aufregung, Verwirrung, Misstrauen und vor allem Angst mit sich bringt, wird von der Meditation eine ausgleichende Selbstregulierung und Besänftigung des aufgewühlten Innenlebens erhofft.

Tatsächlich weisen viele der prähistorische Idole eine solche symmetrische Haltung auf. Allein ihr Anblick vermittelt Ruhe und Erhabenheit. Als Grabbeigaben begleiten sie die Toten auf ihrer gefährvollen Seelenreise. Als Darstellungen früher Gottheiten gewähren sie Zuflucht und Schutz.

.....