

---

# Vom Haben zum Sein

Von Bernd Linder-Hofmann, Peter Klein und Manfred Zink

Nachschlag zu einem großen Thema: Erfolg führt nicht zwangsläufig zur Erfüllung, sagen unsere Autoren und plädieren für den Bruch mit üblichen Mustern.

Ohne Zweifel: S. hatte Karriere gemacht. Nach Abitur und Uni hatte er als Trainee begonnen, sich schnell eingearbeitet und war übernommen worden. Er hatte Engagement gezeigt, noch mehr gearbeitet, war schnell aufgestiegen. In den zurückliegenden 16 Jahren hatte er viermal das Unternehmen gewechselt und war überall rasch nach oben gerückt. Er war Bezirksleiter und damit für eine Menge Menschen verantwortlich. Er jonglierte ein Budget in Millionenhöhe und erfüllte die Erwartungen mit hervorragenden Betriebsergebnissen. Er fuhr einen repräsentativen Dienstwagen, hatte eine Sekretärin, ein mehr als komfortables Büro, bewegte sich in interessanten Kreisen. Geld spielte keine große Rolle mehr. S. lebte mit Frau und zwei Kindern im Grünen. Recht gut. Es mangelte an wenig, außer – an Zeit, für sich selbst, für die Frau, die Kinder, für die wenigen Freunde. Vieles, was er sich vorgenommen hatte, blieb auf der Strecke, zwangsläufig, für ihn halt das Opfer, wenn man nach oben will. Ja, er hatte Karriere gemacht – auf dem Klassentreffen jüngst waren sich alle darüber einig. Nur E., sein alter Freund aus Schultagen, mit dem er an diesem Abend lange an der Bar gestanden hatte, fragte ihn kurz vorm Gehen: „Sag mal, bist du eigentlich erfüllt?“ S. stutzte. Und kam ins Grübeln.



Erfolg und Erfüllung: das hängt doch eng zusammen. Erfüllung ist die Folge, die Konsequenz von Erfolg. Wenn ich erfolgreich bin, dann fühle ich mich doch auch erfüllt – oder?

Die Frage nach dem, was Erfolg ausmacht, bewegt Menschen zunehmend. Ursprünglich bedeutet der Begriff Folge oder Effekt eines Handelns als eines wertfreien, neutralen Resultats, es *erfolgt* eine Wirkung in einem kausalen Sinn. Mit der Industrialisierung erhielt er eine Färbung im Sinne einer Leistung und eines auf Leistung basierenden Voranschreitens, eines geplanten Fortschritts auf ein Ziel hin. Dem ökonomischen Wachsen kam dabei entscheidende Bedeutung zu.

1937 wurde Napoleon Hills Buch „Denke nach und werde reich“ veröffentlicht, das als eines der weltweit meistverkauften Bücher die Sparte der persönlichen Erfolgsliteratur begründete. Erfolgspropheten wie Dale Carnegie, Unternehmerstars wie George Soros, Jack Welch, Bill Gates und Warren Buffett und Erfolgstrainer wie Jürgen Höller fundierten den Glauben an den plan- und machbaren Erfolg und koppelten den Begriff immer stärker an materiellen und äußerlich sichtbaren Besitz. Erfolg wird vornehmlich im Haben gemessen. Mit diesem Erfolg verbinden wir dann auch die gesellschaftliche Anerkennung und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht. Es ist nicht länger das Recht der Geburt, die unser gesellschaftliches Ansehen bestimmt, sondern jeder Mensch hat es selbst in der Hand.

Unsere Zeit ist zumindest in den modernen Industrieländern vom respektablen Wohlstand großer Teile der Bevölkerung geprägt. Noch nie in der Geschichte ging es so vielen Menschen materiell so gut – gemessen am verfügbaren Einkommen, am materiellen Besitz, wie Immobilien, Wertpapieren, und an anderen Wohlstandsindikatoren. Doch in repräsentativen Studien, die Menschen in mehr als 150 Ländern nach ihrer „Zufriedenheit“ befragten, rangieren die wohlhabendsten und reichsten, wie die USA und Deutschland, im hinteren Teil. Weit abgeschlagen hinter Ländern der so genannten Dritten Welt.

Die Situation lässt sich beschreiben als ein Zustand von wachsendem Wohlstand und sinkendem Wohlbefinden. Jeder sechste Erwachsene im westlichen Kulturkreis nimmt einmal pro Woche Psychopharmaka. Jeder zweite Manager fühlt sich nicht in der Lage, mit der Informationsflut angemessen umzugehen. 47 Prozent von ihnen nehmen sich die Arbeit mit nach Hause oder „leben“ gar am Wochenende im Büro. Jeder vierte Manager gibt an, unter schlechter Gesundheit zu leiden. Zwei Drittel klagen über Spannungen mit Kollegen und Partnern. Unter ihren Mitarbeitern sieht es nicht anders aus. 42 Prozent der abhängig Beschäftigten arbeiten laut ISO Institut Köln unter Zeitdruck und geben an,

sie seien überfordert. 40 Prozent erledigen bereits an Samstagen Arbeitsaufgaben. Stress und Burnout steigen exponentiell, stressbedingte Depressionen sind in einigen Berufen die Hauptursache für Frühpensionierungen. Wer spricht hier von einem erfüllten Leben?

Unter dem Begriff der Erfüllung verstehen wir den Eintritt von Befriedigung auf ein begehrtes Ziel hin, eine Zufriedenheit aus einer Fülle. Es ist der Zustand eines inneren Friedens und des Eins-Sein, des Vollkommen-Seins als einem Zustand, der sich nicht noch weiter verbessern lässt. Erfüllung lässt sich nach unserer Meinung schwer koppeln an einen Erfolg nach westlichem Verständnis. Denn das Quantitative kennt keine Vollkommenheit. Die Erfolgsformel „mein Haus, mein Boot, mein Auto“ erfordert ein „schneller, höher, weiter“. Ihre Lösung liegt im Unendlichen. Das Streben danach schafft immer neue Begehrlichkeiten und hat ein „Rennen“ eröffnet, das auf individueller Ebene immer mehr Verlierer abhängt. Die Schere zwischen arm und reich öffnet sich. Die Armut hat in einigen Industrieländern die untere Mittelschicht erreicht, also diejenige Schicht, die immer noch maßgeblicher Träger dieses Erfolgs-Konzepts ist.

Es ist längst nicht mehr der Wunsch nach Erfüllung, der Menschen zur Leistung motiviert, es ist die Angst vor Misserfolg, Versagen und damit letztlich auch vor dem Verlust der Zugehörigkeit. Wir haben ein bestimmtes Bild von uns, das geprägt ist von Erwartungen unseres Umfeldes, erfolgreich zu sein und damit dazu zu gehören. Der Misserfolg ist immer ein persönlicher, und damit setzen wir uns einem permanenten Druck aus. So scheint die Reise, die im 18. Jahrhundert in der Kombination idealistischer Strömungen und Industrialisierung begann und den Menschen Erfüllung verhieß, in die Leere zu führen. Tatsächlich ist das ein Ausdruck, den viele Menschen unserer Tage benutzen: „Ich fühle mich leer!“ Erfüllung fühlt sich anders an.

Ein anderes Verständnis von „erfolgreich sein“ bietet uns der amerikanische Philosoph und Schriftsteller Ralph Waldo Emerson: „Viel und oft zu lachen, den Respekt gebildeter Menschen und die Zuneigung von Kindern zu gewinnen, sich die Anerkennung aufrichtiger Kritiker zu verdienen und dem Schmeicheln falscher Freunde zu widerstehen, die Schönheit zu lieben, das Beste in anderen zu finden, diese Welt ein bisschen besser zu verlassen, sei es durch ein gesundes Kind, ein Stückchen Garten oder eine errungene soziale Verbesserung, zu wissen, dass nur ein einziger Mensch deswegen etwas leichter gelebt hat, weil es mich für ihn gab, das bedeutet erfolgreich gewesen zu sein.“\*

Dieser Begriff von Erfolg hat nichts mit Quantität, aber sehr viel mit Qualität zu tun. Er beschreibt einen Erfolg, der sich

\* Übersetzung durch die Verfasser; R.W. Emerson: Essays & Poems. Library of America, New York 1996

am Sein orientiert und an der Beziehung und Bindung zu anderen Menschen. Aktuelle Studien, u.a. aus der Bindungsforschung, belegen, dass Zufriedenheit und Erfüllung nicht von Reichtum und Wohlstand und dem Vorhandensein äußerer als positiv bewerteter Umstände abhängig sind. Sondern vielmehr von der Tatsache, um seiner selbst willen, als Mensch in seinem individuellen Sein, angesehen und anerkannt zu werden. Erfüllte Menschen anerkennen sich und andere, sind dem *Du*, dem jeweils anderen Menschen, zugewandt, bescheiden, agieren besonnen und mit tiefer Anteilnahme und echtem Interesse an anderen Menschen, ihr Denken und Tun kreist nicht ausschließlich um sie selbst.

Dieses Erfüllt-Sein ist an mehrere Voraussetzungen gebunden:

- Reflektionsfähigkeit und die Fähigkeit, etwa einen Holzweg zu erkennen sowie die Zusammenhänge zu sehen, unsere Konstruktionen zu entlarven, die uns immer unglücklicher statt erfüllter machen, und die Erwartungen anderer von unseren ureigensten Bedürfnissen zu trennen;
- die Beziehung und Bindung zu sich selbst zu finden, sich selbst als Teil eines Ganzen zu begreifen, der Vollkommenheit auch nur in diesem Ganzen erreichen kann;
- den Mut zu haben, persönlich Klarheit zu schaffen und eine Position zu finden, auch einmal das „Hamsterrad“ zu verlassen und mit überkommenen Erfolgs-Mustern zu brechen.

Das ist leichter gesagt als getan. Aus dem Hamsterrad zu treten heißt auch, sich auf die Suche zu begeben nach Antworten auf Fragen: „Wer bin ich?“ „Was will ich für mich selbst?“ Antworten darauf erfordern Mut, sich für einen Weg zu entscheiden, der womöglich jenseits verbreiteter Wege zum Erfolg liegt. Es erfordert auch ein Loslassen von lieb gewonnenen Dingen und Ritualen, das Einlassen auf Neues und Unbekanntes, den Bruch mit alten Mustern, das Zulassen und Aushalten von dem, was nicht gleich gelingen mag oder nicht gleich verändert werden kann. Daraus kann eine Form von Erfüllung entstehen, die Zufriedenheit mit sich bringt, ein Gefühl von Selbstwert und Akzeptanz, das nicht mehr von äußeren Dingen abhängig ist.

Wie können solche Musterbrüche aussehen? Wo sind sie anzutreffen? Ein Forschungsprojekt an der Universität der Bundeswehr in München erkundete das Phänomen sechs Jahre lang im ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Kontext. Unter dem Titel „Musterbrecher – Führung neu leben“ fanden

»Eine Sache ist es, den Weg zu kennen, eine andere, ihn zu beschreiten« (Morpheus in Matrix)

Die **Innere Form®** ist ein integrales Lehrsystem, das Ansätze aus westlicher Psychologie und Systemik, Businessberatung und Coaching mit östlichen Entwicklungswegen auf neue Weise verbindet. Die Basis der **Innere Form®** ist eine wirksame Verknüpfung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, eigenen Bewusstseinsentwicklungsprozessen und einzigartigen Methodenkombinationen, u.a. Reflexion, Dialog, Systemaufstellungen, Kinesiologie, Zen-Meditation, Kontemplation, Coaching und Arbeit mit Filmen.

#### High-Lights 2008:

- ➔ **Integraler Coach Innere Form®**, Ausbildung – Nürnberg + Wien
- ➔ **IIR: Workshop für Internationales Management:** »Mit weniger Mitarbeitern mehr leisten« – mehrmals im Jahr
- ➔ **Business Circle:** »Persönliche Standortbestimmung für Manager« – 29. bis 30. Mai – Wien
- ➔ **Metaforum International:** »Organisationsaufstellungen«, »Boxenstopp: Persönliche Standortbestimmung« – Juli 2008 – Abano Terme, Venedig/Italien
- ➔ **Lufthansa Management Academy:** »Supply Chain Management Seminar« – 23. bis 24.09.2008 – Hamburg
- ➔ **ISCT:** »Top Management Summer Academy« – 07. bis 10.07.2008 – Wien



#### Institut für Innere Form

Außere Laufer Gasse 14 • 90403 Nürnberg  
Telefon: 0911/53 37 17 • Fax: 0911/530 19 77  
peter.klein@die-innere-form.de • www.die-innere-form.de

die Forscher eine stattliche Reihe von Unternehmern, die Erfolg in einem weiteren Sinn definieren und auch den Faktor „Erfüllung“ beachten. So sehr sich ihre Wege unterscheiden, zeichnen sich diese Musterbrecher doch durch gemeinsame Faktoren aus: Es sind die erwähnten Faktoren der Reflektion, der Beziehung und Bindung und auch des persönlichen Muts, eigene Wege zu gehen. Das macht ihre Unternehmen nicht nur zu attraktiven Arbeitgebern, sondern auch betriebswirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich.

Gemeinsam war den Musterbrechern die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst. Gelingende Erfüllung setzt tiefe Auseinandersetzung und Erfahrung mit sich selbst voraus und lässt sich nicht im Wissen und aus bloßen Kenntnissen erschließen, sie muss im wahrsten Sinne des Wortes erlebt und gelebt werden. Die Mittel und Methoden dazu sind nicht neu, sie stehen uns seit vielen Jahrhunderten zur Verfügung: die Reflektion, der Dialog, die Meditation und die Kontemplation. Nur weil sie vielleicht nicht „der letzte Schrei“ sind, müssen sie noch lange nicht überholt sein. Die aktuelle Forschung jedenfalls hat sie schon eingeholt.



**Bernd Linder-Hofmann, Peter Klein** und **Manfred Zink** befassen sich an ihrem Institut für Innere Form (IIF) in Nürnberg mit Change und ZEN im Management. Peter Klein ist NLP-Lehrtrainer und NLP-Business-Trainer. Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink sind Schüler und Trainer des DaiShinZEN und haben ein eigenes integrales Lehrsystem der Inneren Form® für die Transformation von Menschen und Unternehmen geschaffen. [www.die-innere-form.de](http://www.die-innere-form.de). Zum Forschungsprojekt „Musterbrecher“ siehe: [www.musterbrecher.de](http://www.musterbrecher.de)