

Bernd Linder-Hofmann und Peter Klein

*Wo kämen wir hin,
wenn alle sagten, wo kämen wir hin,
und keiner ginge, um zu sehen,
wohin wir kämen, wenn wir gingen.
(Kurt Marti)*

Die Innere Form[©] Matrix für Glück und Erfolg

Wer hat sich diese Fragen noch nicht gestellt:
Was ist Glück? Was ist Erfolg? Wie hängt beides zusammen? Wie ist es zu erlangen? Gibt es dafür so etwas wie einen systematischen, universellen und vor allem lernbaren Weg?

Menschen gehen in ihrer Suche nach Glück und Erfolg verschiedene Wege ... Manche suchen in der Partnerschaft, in der Karriere, im Anhäufen von persönlichem Besitz nach Glück und Erfolg. Aber vielleicht entsteht bereits durch die Tatsache, dass wir vornehmlich im Außen suchen, schon ein unlösbares Problem ...

Mit diesem Artikel wenden wir uns in erster Linie an Unternehmer, Führungskräfte, Manager und Personalentwickler. Aus unserer Einsicht heraus ist die Sinnkrise der materiellen Welt im beruflichen Kontext am deutlichsten zu spüren. Die hier vorgestellten Erkenntnisse sind aber so universell, dass sie für viele Menschen auch im außerberuflichen Bereich von Interesse sein werden.

Im Kontext des Berufslebens wird Glück oft mit Erfolg bei der Erbringung von Leistungen und mit dem dauerhaften Erreichen von Spitzenleistungen in Verbindung gebracht. Die meisten unserer Beispiele sind deshalb aus dem Bereich der beruflichen Leistungen in der Arbeitswelt.

Um uns dem Thema zu nähern, möchten wir die Zusammenhänge folgender Themen aufzeigen:

1. Gibt es eine Matrix für Glück und Erfolg, d.h. einen erlernbaren, systematischen und universellen Weg?
2. Unsere Forschung besagt, wir finden Glück und Erfolg über die Entwicklung der inneren Form. Was ist die innere Form?
3. Ein Ausgangspunkt in diesem Artikel ist die Untersuchung von Spitzenleistungen. Die gewonnenen Erkenntnisse decken sich mit unseren Erfahrungen aus den Bereichen Coaching, Therapie, Training, Beratung, Organisationsentwicklung, gesellschaftlichen und spirituellen Betrachtungsweisen.
4. Eine wichtige Basis von Spitzenleistungen ist Gesundheit in einem

umfassenden Sinn. Wie gesund sind die Menschen und dabei speziell Leistungsträger in Unternehmen. Gibt es ein Modell für ein gesundes Unternehmen und wie sieht es aus?

5. Was sind die neuesten Erkenntnisse aus den Untersuchungen über Spitzenleistungen?
6. Der Zusammenhang zwischen Glück, Erfolg, Spitzenleistungen und Gesundheit erschließt sich nur über eine ganzheitliche Betrachtungsweise und macht Ansätze und Perspektiven sichtbar.
7. Wir wollen die sich daraus ergebenden Konsequenzen für Menschen und Unternehmen in unserer westlich orientierten Gesellschaft aufzeigen.
8. Berichte und Beispiele aus der aktuellen Forschung und konkrete Ansätze für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen runden das Bild ab.

Eine Bewusstseins-Übung

Bitte nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen:

- *Was bedeutet für Sie Glück?*
- *Was bedeutet für Sie Erfolg?*
- *Wie wichtig sind Ihnen Spitzenleistungen?*
- *Wie definieren Sie Gesundheit?*

1. Gibt es eine Matrix für Glück und Erfolg, d.h. einen erlernbaren, systematischen und universellen Weg?

Um es vorwegzunehmen: Ja, es gibt diesen Weg. Er geht über die Entwicklung der inneren Form. Sie ist universell für alle Menschen gleich. Die Entwicklung der inneren Form ist ein Erkenntnisweg. Basierend auf einer Kombination verschiedener Erkenntnisse und Methoden bietet er eine erlernbare Systematik für jeden Menschen an.

2. Unsere Forschung besagt, wir finden Glück und Erfolg über die Entwicklung der inneren Form. Was ist die innere Form?

Äußere und innere Form - eine Analogie aus dem Sport:

Für eine Spitzensportlerin, wie z.B. Franziska van Almsick, ist es natürlich wichtig, exzellent schwimmen zu können und die Techniken perfekt zu beherrschen. Das wird immer wieder geübt – endlose Bahnen und viele Kilometer. Dazu kommt die Kondition und die Physis auf der Basis der Trainingspläne, der Leistungskontrollen, der Ernährung usw. Das ist die äußere Form.

Wenn es ihr dann aber nicht gelingt, mit dieser exzellenten Technik und diesen Fertigkeiten bei den Olympischen Spielen die Goldmedaille zu gewinnen, dann liegt es an anderen Gründen, dann liegt es an der inneren Form, an ihrer Einstellung und Haltung: Der Sieg (und die Niederlage) wird im Kopf entschieden! Franziska im Originalton nach den Olympischen Spielen 2004: „Ich lache über die Siegerzeit, die bin ich den letzten Wochen in fast jedem Training geschwommen. Der Druck war zu groß! Ich bin wieder einmal an der eigenen Erwartungshaltung

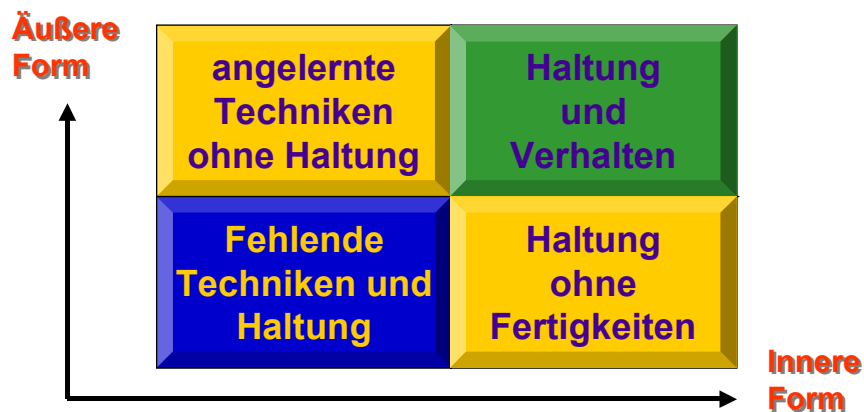
gescheitert!“ Und ihr Trainer ergänzt: „Die Psyche spielte natürlich eine große Rolle – der Druck war einfach riesengroß“!

Es kommt also noch das richtige Timing dazu, im richtigen Moment diese Leistung am richtigen Ort abrufen zu können und die Balance zwischen Spannung und Entspannung zu erreichen. Die Frage ist: Inwiefern bestimmt meine innere Einstellung, meine Überzeugung und meine Haltung zu den Dingen im Wesentlichen das Ergebnis?

Sicherheitsdenken (Angst) führt zu negativen Ergebnissen. Kraftvolle Zuversicht (Mut) führt zu positiven Ergebnissen. Dies sind nur einige Kriterien der inneren Form.



Spitzenleistung ist nur möglich in der Übereinstimmung der inneren und der äußeren Form



Bernd Linder-Hofmann/Manfred Zink

Abbildung 1: Innere und äußere Form

- 3. Ein Ansatzpunkt sind die Untersuchungen von Spitzenleistungen. Wie verhält es sich mit der äußeren und der inneren Form in anderen Kontexten?**

Wenn wir akzeptieren, dass Spitzenleistungen im Sport nur mit der Übereinstimmung der äußeren und der inneren Form erreicht werden können, dann ist die Schlussfolgerung zulässig, dies auch auf andere Bereiche zu übertragen, wie der Führung, dem Management, dem Verkauf, dem Coaching und der Beratung.

- 4. Eine wichtige Basis von Spitzenleistungen ist Gesundheit in einem umfassenden Sinn. Wie gesund sind die Menschen und dabei speziell Leistungsträger in Unternehmen. Gibt es ein Modell für ein gesundes Unternehmen und wie sieht es aus?**

Die Geschichte von Thomas M.

Herr Thomas M. ist Leiter eines Supermarktes. Seine Umsätze sind trotz schwieriger Rahmenbedingungen und rückläufiger Marktentwicklung konstant, die

Planzahlen wurden jedes Jahr erfüllt. Die Fehltage beim Personal liegen unter dem Branchendurchschnitt. In Umfragen erhält Herr M. bei Kunden und Mitarbeitern gute Werte. Das Berichtswesen ist auf dem Laufenden, die jährlichen Inventuren und Revisionen weisen den Supermarkt von Herrn M. immer im oberen Drittel aus. Einmal die Woche telefoniert Herr M. ausführlich und regelmäßig mit seinem vorgesetzten Gebietsleiter, der mit ihm zufrieden ist und ihm eine überdurchschnittliche Leistung bescheinigt. Man bespricht bei den monatlichen Meetings die nächsten Aktionen und Entwicklungen, alles ist (scheint?) in bester Ordnung ...

Und nun aus einer anderen Perspektive:

*Herr Thomas M. hat seit einiger Zeit häufiger Schwindelgefühle, Schlafstörungen und vor allem in der Freizeit Herzrasen. Um seiner Rolle als Führungskraft in schwierigen Zeiten gerecht zu werden und um den Mitarbeitern als Vorbild bei Fehltagen zu dienen, bleibt er nicht zu Hause. Sein Chef und seine Kollegen wissen nichts davon, er will seinen Arbeitsplatz nicht in Frage stellen. Auch mit seiner Familie spricht er nicht darüber, er will sie nicht beunruhigen. Einen Termin beim Arzt macht er in seiner Freizeit. Dieser kann keine unmittelbare Ursache diagnostizieren, rät ihm aber, mal wieder auszuspannen und zur Ruhe zu kommen. Das ist bei einer mehr als 60-Stunden-Woche und manches Mal noch Schreibtischarbeit am Wochenende leicht gesagt ...
Seit einiger Zeit macht sich Herr M. Gedanken, welchen Sinn das ergibt und wie das alles weitergehen soll ...*

Diese Geschichte von Thomas M. ist kein Einzelfall. Drei Studien aus dem Jahr 2003 für den Bereich Führungskräfte ergeben zusammengefasst folgendes Bild:



Zusammenfassung Ergebnisse

- **70% mit Zeitmanagement unzufrieden**
- **70% tagsüber ohne Pause**
- **50% Befindlichkeitsstörungen** (Schlafprobleme, Gelenkschmerzen, Rückenprobleme, Herzstolpern)
- **88% sehen zunehmende Komplexität**
- **75% sehen Druck ansteigen** (Zeit/Erfolg)
- **82% sehen Notwendigkeit von radikalen Richtungswechsel im Managementdenken**
- **88% unterstellen radikale Veränderungen**

Quellen: Kienbaum; St. Gallen; Akademie FK dt. Wirtschaft; alle 2003

Abbildung 2: Studien für Führungskräfte

Eine insgesamt erfolgreiche und nachhaltig wirksame Leistung setzt auch den achtsamen Umgang mit den eigenen Ressourcen voraus. So wie auch ein

technisch perfektes Auto nicht ohne Kraftstoff fahren kann; und so wie die Natur im Frühjahr nur voll aufblühen kann, weil sie sich im Winter regeneriert hat, so kann auch ein Leistungsträger nicht permanent powern ohne Phasen der Ruhe. Die negativen Folgen von andauerndem Stress für unsere Gesundheit und körperliche Robustheit, für unsere Kreativität und unsere mentale Belastbarkeit sind in der Zwischenzeit wissenschaftlich eindeutig nachgewiesen.

Es ist für Leistungsträger wichtig, diese Zusammenhänge zu kennen und danach zu handeln, für die eigene Lebensqualität, aber auch für die Qualität im familiären, freundschaftlichen und beruflichen Umfeld.

Dies setzt die Bewusstheit und die Entscheidung voraus, sein eigenes Leben aktiv gestalten zu wollen und auch gestalten zu können, Methoden und Maßnahmen der Bewusstseinsarbeit und des Energiemanagement zu kennen und anzuwenden.

Wie definieren wir in diesem Kontext Gesundheit?

In Anlehnung an die World Health Organization (WHO) definieren wir Gesundheit über mehrere Kriterien:

- ein stabiles Selbstwertgefühl
- ein positives Verhältnis zum eigenen Körper
- die Fähigkeit zu Freundschaft und sozialen Beziehungen
- eine intakte Umwelt
- eine sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen
- Gesundheitswissen und Zugang zur Gesundheitsversorgung
- eine lebenswerte Gegenwart und die begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft
- spirituelle Gesundheit (*wird aktuell als Erweiterung diskutiert*)

Ein Mensch ist dann gesund, wenn er körperlich, emotional, mental, sozial und spirituell/geistig in einer Balance ist und an die Zukunft glauben kann. Die Wichtigkeit des Glaubens an die Zukunft bei Personen mit einem hoch entwickelten Bewusstsein, die intensiv im Hier und Jetzt leben, nimmt im Fokus der Aufmerksamkeit ab und die Zukunftsängste verschwinden.

Wenn wir diese Definition anerkennen und uns die oben erwähnten Zahlen, Daten und Fakten vergegenwärtigen, dann stellt sich die Frage, wie viele Leistungsträger in einem Unternehmen sich bereits nicht mehr im gesunden Bereich bewegen.

Analog zur Definition der WHO definieren wir in unseren Forschungsarbeiten das „kerngesunde Unternehmen“ über folgende Kriterien (siehe auch Abbildung 3):

- Die Menschen, die mit ihren persönlichen und unternehmerischen Kompetenzen im Kern des Unternehmens stehen
- Die spirituelle Dimension, d.h. die überlieferte Kultur, das implizite Wissen, der Geist des Hauses und das kollektive Bewusstsein
- Die mentale Dimension, d.h. die harmonisierte Vision des Unternehmers und des Unternehmens, die Ziele, die Strategien und das explizite Wissen der Organisation, d. h. das Wissen, das der einzelnen Person und der Organisation als Ganzem bewusst zur Verfügung steht
- Die emotionale Dimension, d.h. die Zusammenarbeit, die Funktion der Teams, die Prozesse und die Erfahrung in der Zusammenarbeit in Punkten wie Vertrauen, Verlässlichkeit etc.

- Die soziale Dimension, d.h. die Mitarbeiterbindung und -förderung, die Gesundheit der Mitarbeiter, das Bild vom Menschen und die entsprechenden Personalinstrumente, wie z.B. Beteiligung von Mitarbeitern, Mitbestimmung etc.
- Die körperliche Dimension, d.h. die finanzielle Ausstattung, die Infrastruktur und die Strukturen der Organisation wie Rechtsform, Aufbaustruktur etc.
- Die externen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten
- Die gesellschaftliche Dimension, d.h. die Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen und der Unternehmer arbeitet und wirtschaftet

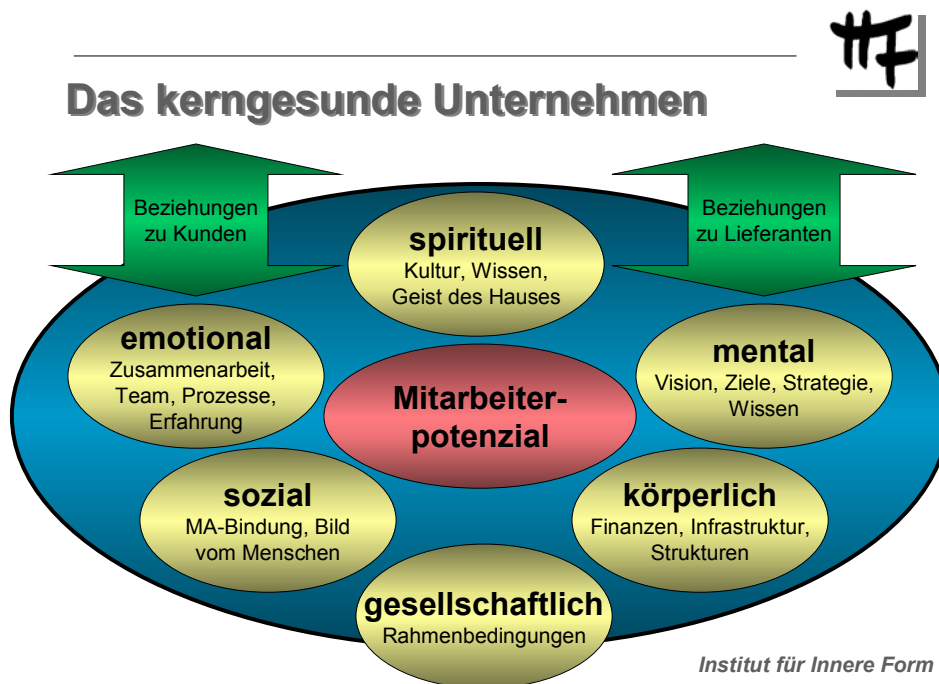


Abbildung 3: Das kerngesunde Unternehmen

In den letzten Jahrzehnten haben wir sehr viel dafür getan, die äußeren Formen zu perfektionieren. Das gilt für Menschen wie für Unternehmen. Über diese Orientierung an der äußeren Form und auch zugegebenermaßen an den damit verbundenen Erfolgen sind immanente Gesetze aus dem Blickfeld geraten.

Nehmen wir als Beispiel einen Garten, einen Gärtner und einen Apfelbaum: Dieser Baum trägt lange Jahre seine Früchte, bis der Besitzer sich entschließt, dass er zukünftig mehr Ertrag von diesem Baum haben möchte. Ein Gärtner beschneidet nun die Äste (was in einem gewissen Umfang zwar für einen Mehrertrag Sinn macht), aber er geht dabei sehr radikal vor, da der Baum ja auch weniger Ressourcen verbrauchen soll. Aus diesem Grund wird auch ein Teil der Wurzeln gekappt, und weil der Ertrag jetzt rückläufig ist, wird im Sommer darauf weniger gegossen und weniger gedüngt und noch ein paar Äste mehr abgeschnitten. Die restlichen Äste sollen aber schneller wachsen, weshalb der Gärtner regelmäßig angehalten wird, kräftig daran zu ziehen ...

Absurd, werden Sie sagen! Dann schauen Sie mal in einige Unternehmen, was dort zur Zeit im Thema Change Management so alles passiert!

Diese Managementreflexe haben sich in der Zwischenzeit empirisch als wenig tauglich erwiesen, werden aber dennoch stetig wiederholt. Eine Variante von Wahnsinn ist es, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten!

Die Frage ist: Können so dauerhaft und langfristig die Erfolge erzielt werden, die wir benötigen, um die Krise unserer Gesellschaft zu überwinden?

5. Was sind die neuen Erkenntnisse aus der Untersuchung von Spitzenleistungen?

Unsere Forschungen haben gezeigt, dass Menschen, die heute bereits über einen längeren Zeitraum konstant als Spitzenführungskräfte, Spitzenverkäufer und Spitzenberater erfolgreich handeln und dabei glücklich sind, sich in ihrer inneren Form bereits weiterentwickelt haben, ohne dass dies bisher explizit in Training, Beratung und Personalentwicklung ausreichend differenziert betrachtet wurde.

Seit über 15 Jahren befassen wir uns mit dem „Modelling“ von Spitzenleistungen. Dabei analysieren wir Menschen, die herausragende Leistungen auf einem Gebiet vollbringen, z. B. Spitzenverkäufer, und wie diese zu ihren außergewöhnlichen Ergebnissen kommen. Die Herausforderung besteht darin, dass diesen Menschen ihre eigenen Erfolgsparameter oft nicht einmal selbst bewusst sind. Zitat: „Ich mache das aus dem Bauch heraus.“

Wie wird nun beim Modelling vorgegangen?

Mit ausgewählten Personen, die langfristig außergewöhnliche Ergebnisse erbracht haben, werden strukturierte Interviews geführt. Dadurch erhält man Anhaltspunkte über die Dinge, die jedem Einzelnen selbst bewusst sind und welche Glaubenssätze und Einstellungen er zu seinem Vorgehen hat. Gleichzeitig wird er in der Situation beobachtet, um herauszufinden, was er unbewusst macht. Durch die Beobachtung und die Ergebnisse von mehreren Personen erhält man Kriterien, die interindividuelle Gültigkeit haben. Diese ergeben dann ein Modell (deshalb auch „Modelling“) über das Erreichen von Spitzenleistungen. Und dann kann man die Frage stellen: Welche davon sind erlernbar und trainierbar? Welche kann man in die Entwicklung, Qualifizierung und Ausbildung von Menschen (und Unternehmen) übertragen?

Beispiel: Was macht der Spitzenverkäufer Hans G. anders als andere?

Der Spitzenverkäufer Hans G. ist als Mitarbeiter nicht immer leicht zu führen. Er hat nicht die meisten Verkaufsgespräche, hinkt oft beim Berichtswesen hinterher, ist bei seinen Vorgehensweisen oft anderer Meinung als der hausinterne Verkaufstrainer und hält sich wenig an die vorgeschriebene Ordnung und die Anweisungen im Vertrieb.

Aber es gelingt ihm mit steter Regelmäßigkeit, einen „Super-Deal“ an Land zu ziehen: neue Großkunden, die ihn durch den erreichten Deckungsbeitrag zum erfolgreichsten Verkäufer, eben zum Spitzenverkäufer seines Unternehmens machen.

Nachdem andere Verkäufer „fleißiger“ sind, wird Hans G. als Glückspilz gesehen, der zufälligerweise vom Schicksal begünstigt ist.

Dem Vertriebsleiter bereitet die Situation Kopfzerbrechen. Wie soll er bei seinen Vertriebsleuten Disziplin durchsetzen bei Kleidungsordnung, Berichtswesen, Vertriebskennzahlen, wie Besuche pro Woche etc., wenn der Topmann alles anders macht und durch sein Verhalten zeigt, dass er auch kein Interesse mehr hat, an theorie-orientierten Verkaufstrainings und Meetings teilzunehmen ... ?

Was macht Hans G. anders?
Fällt ihm sein Glück und sein Erfolg zu-fällig zu?

Hans G. ist Verkäufer geworden, weil er diesen Beruf liebt. Überhaupt liebt er Menschen und er kann sich nichts Schöneres vorstellen, als ihnen sinnvoll bei ihren Problemen weiterzuhelfen. Früher hat er einmal gelernt, wie man ein Verkaufsgespräch führt. Aber immer häufiger entscheidet er spontan und intuitiv, wie er mit Kunden spricht. Er ist dem Kunden und sich selbst gegenüber loyal, genauso wie seinem Unternehmen. Er versucht bei seinen Geschäften immer, das Wohl aller zu sehen und zu einem Geschäft zu kommen, das für alle Beteiligten Vorteile bringt. Er hat sogar schon Kunden von einem Geschäft mit seinem Unternehmen abgeraten oder an den Wettbewerber verwiesen. Er lebt nach seinem eigenen Timing. Krafteinsatz (Gespräche) und Reflexion (Meditation, Pausen) wechselt er ab. Dadurch hat er beim Kunden einen klaren Kopf und viele meinen, er hätte eine charismatische Ausstrahlung. Prinzipiell vertraut er anderen Menschen, außer seine Intuition sagt ihm das Gegenteil. Dann folgt er seiner inneren Stimme und seiner inneren Führung. Im Gegensatz zu vielen seiner Kollegen und zur Aussage des hausinternen Verkaufstrainers verwendet er keine typische Abschluss technik. Gerade bei großen Geschäften setzt er einen Impuls und hat sich dann angewöhnt, sich bewusst zurückzuziehen und mit großer Achtsamkeit das weitere Geschehen zu verfolgen. Da er „loslassen“ kann, schafft er beim Gegenüber Vertrauen, dass dieser ein gutes Angebot von einem vertrauenswürdigen Partner vorliegen hat.

Die Spitzenleistung erreicht Herr Hans G. durch Liebe, Beruf als Berufung, Intuition, Loyalität, Energiefluss durch Kraft und Stille, Loslassen und Vertrauen. Genau dies sind einige entscheidende Kriterien der inneren Form...

Um hier gleich einem Missverständnis vorzubeugen: Es geht nicht um die einseitige Entwicklung der inneren Form, sondern darum, die äußere Form durch die innere Form zu ergänzen. Nach unserer Erfahrung wurde die äußere Form oft intensiv trainiert und die Wichtigkeit der inneren Form zu wenig berücksichtigt.

An dieser Stelle drängen sich einige Fragen auf:
Warum tauchen entscheidende Erfolgskriterien von Spitzenleistungen nicht explizit in bisherigen Untersuchungen der Arbeitswelt auf? Im Spitzensport gibt es durchaus entsprechende Untersuchungen, die allerdings bisher nicht ausreichend auf den Geschäftsbereich übertragen werden.
Wenn die innere Form die wahre Matrix für Glück und Erfolg ist, wieso wurde sie bisher nicht untersucht, modelliert, so gut wie möglich transparent und messbar gemacht, um eine Didaktik und Methodik zu entwickeln, um sie zu unterrichten?

Über 90% der Inhalte von Managementliteratur beschäftigen sich ausschließlich

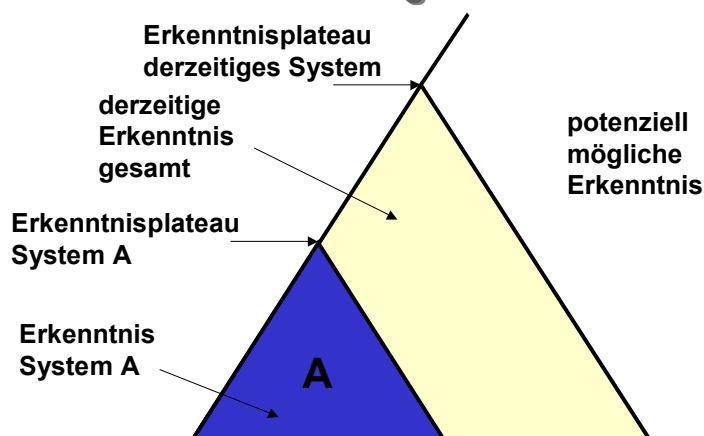
mit der äußeren Form. Kann es sein, dass wir einen blinden Fleck für die kritischen Erfolgsfaktoren in der inneren Form entwickelt haben und damit die Langfristigkeit unserer Erfolge gefährden?

Wir möchten zwei wesentliche Gründe anführen:

- Wir haben in der westlichen Welt anknüpfend an die Gedanken der Aufklärung die äußeren Formen sehr weit voran getrieben. Dadurch haben wir unseren heutigen hohen Stand der technischen, organisatorischen und auch gesellschaftlichen Entwicklung erreicht. Dieser Erfolg in der äußeren Form hat uns lernresistent werden lassen; die Modelle der äußeren Form werden nicht mehr hinterfragt oder reflektiert, ja es ist geradezu verpönt, diese in Frage zu stellen. Es wird Zeit, unsere Aufmerksamkeit zu schärfen und in unsere Betrachtungen die innere Form mit einzubeziehen.
- Der „Modellierende“ betrachtet und analysiert nach seinem eigenen Erkenntnisstand. Die einseitige Orientierung an der äußeren Form liegt auch daran, dass der Erkennende nur in der Lage ist, Erkenntnisse innerhalb seines Standes der Entwicklung zu gewinnen, d.h., je nachdem, wie ausgeprägt die Entwicklung eines Menschen in seiner inneren Form ist, kann er die Kriterien überhaupt erst erkennen. Dieses Phänomen wird auch als Gödelgrenze bezeichnet (nach dem Physiker Gödel) und beschreibt die Grenzen eines Systems, die dieses nicht aus sich heraus überschreiten kann. Es bedarf der Impulse von außen und der (langen) Entwicklung, um diese Grenzen zu überschreiten und die immanenten Muster zu brechen. Als die gängige Weltmeinung war, die Erde sei eine Scheibe, hatte Christoph Columbus die Vision, hinter dem Horizont geht es weiter. Um zu entdecken, was es da gibt, musste er sich auf die Reise machen, und nicht alle Menschen der damaligen Zeit waren von seinen visionären Ideen „begeistert“ ...



Erkenntnis und Gödelgrenzlinie*



*die Gödelgrenzlinie besagt übertragen, dass ein geschlossenes System in sich nicht die Grenzen seiner eigenen Erkenntnis überschreiten und aus sich heraus keine Grenzen sprengenden Lösungen entwickeln kann

Sind sie nun bereit, sich auf eine Entdeckungsreise einzulassen?

Bitte erst nach der Übung den Text unten weiter lesen!

Eine Bewusstseins-Übung

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Forscher auf einer Abenteuer- und Entdeckungs-Reise. Ein guter Freund hat Ihnen eine Schatzkarte gegeben. Dort ist ein Haus eingezeichnet, in dem sich angeblich der Stein der Weisen befindet. Die Matrix für Glück und Erfolg im Leben. Der Bauplan für die innere Form.

Sie nähern sich dem Haus. Tatsächlich, an der Eingangstür hängt ein Schild: Hier findest Du die Matrix für Glück und Erfolg im Leben ...

Schließen Sie nun die Augen, atmen tief durch, und spüren 5 Minuten in sich hinein. Bitte beantworten Sie sich folgende Fragen:

- *Wie sieht das Haus aus?*
- *Glaube ich wirklich daran, dass es mir möglich sein sollte, den Stein der Weisen hier zu entdecken?*
- *Gehe ich wirklich hinein, oder spiele ich mit dem Gedanken mich zurückzuziehen?*
- *Was passiert, nachdem ich die Tür geöffnet habe?*

Ihre individuellen Antworten sind ein Spiegel Ihres Unterbewussten zum Thema Glück und Erfolg im Leben. Eine genaue Deutung und Erklärung kann in einer individuellen Analyse erfolgen.

Vorab zum allgemeinen Verständnis:

Über 50 % der Menschen glauben nicht, dass ausgerechnet sie die Matrix für Glück und Erfolg finden werden. Außerdem haben viele „Schwellenängste“ das Haus zu betreten. Warum eigentlich?

Haben wir nicht immer schon Glück und Erfolg im Leben gesucht?

Wenn es bei Ihnen anders ist, herzlichen Glückwunsch! Sie sind auf dem richtigen Weg! Und falls Sie das Ergebnis anzweifeln, machen Sie einfach einen Test mit Kollegen, Mitarbeitern oder Freunden.

Fassen wir die Erkenntnisse noch einmal zusammen:

Die Mehrzahl der Menschen bezweifelt, dass ausgerechnet sie die Matrix für Glück und Erfolg im Leben finden wird. Falls es sie gibt, haben sie Angst, sie zu finden. Viele machen sich nicht einmal auf die Suche, weil sie bezweifeln, dass es sie überhaupt gibt ... Andere spüren vielleicht intuitiv, dass die gängige Definition unserer erfolgsorientierten westlichen Gesellschaft selbst das Problem beinhaltet und nur eine Erweiterung ihrer bisherigen Weltsicht neue Perspektiven ermöglicht.

6. Der Zusammenhang zwischen Glück, Erfolg, Spitzenleistungen und Gesundheit erschließt sich nur über eine ganzheitliche Betrachtungsweise und macht Ansätze und Perspektiven sichtbar.

Das Lösungsbild wird klarer, wenn wir uns mit den Begrifflichkeiten in Ihrer eigentlichen Bedeutung beschäftigen und uns den Kontext etwas genauer betrachten, in dem sie bisher auftreten. Dann entsteht aus den bisherigen Puzzleteilen ein neues ganzheitliches Bild!

Der Begriff des Glücks wurde, ausgehend von dem in der amerikanischen Verfassung verankerten Recht auf „Streben nach Glück“ durch die gesellschaftliche und vor allem wirtschaftliche Entwicklung der westlichen Welt (wobei wir unterstellen, dass die herrschende Ideologie der Vereinigten Staaten unsere Entwicklung maßgeblich geprägt hat und noch immer prägt) weiter ausgefüllt und definiert, wobei vor allem der Calvinismus eine entscheidende Rolle spielte.

Glück wurde bedingt, d. h. von äußeren Bedingungen abhängig gemacht und in einen kausalen Zusammenhang gebracht:

Wenn wir in der äußeren, materiellen Welt Erfolg haben im finanziellen Sinn und in öffentlicher Anerkennung, dann ist das der Weg zur persönlichen Erfüllung, zur Zufriedenheit und zum Glück.

Die öffentliche Anerkennung wird mit dem Credo des „schneller, höher, weiter ...“ verknüpft und in der „Erfolgs-Motivation“ und „Misserfolgs-Vermeidungs-Motivation“ des einzelnen Menschen verankert: „wenn ich das schaffe, dann ...“ und „wenn ich das nicht schaffe, dann ...“. Der Zusammenhang wird ideologisch und psychologisch verankert:

Wenn wir „Erfolg – Reich“ sind, dann sind wir auch glücklich!

Dieser amerikanische Traum wurde (und wird) beispielhaft durch das moderne Märchen des Tellerwäschers, der mit einer Geschäftsidee und durch eigene Leistung zum Millionär wird, weiter genährt. Dieser Ressourcen mobilisierende Traum setzt einige Prämissen voraus:

1. Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und persönlichem Glück muss auf Dauer erlebbar sein, d.h. der einzelne Mensch muss selbst erleben, dass er durch äußere Erfolge glücklicher wird.
2. Es muss immer wieder vorzeigbare Beispiele geben, d.h. Menschen, die es tatsächlich geschafft haben, diesen Traum zu verwirklichen.
3. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, die es Menschen ermöglichen, diesen Weg erfolgreich zu gehen.
4. Herausragende Leistungen eines Menschen sind nur möglich, wenn dieser auf seine gesamten Ressourcen und sein Potenzial zu jeder Zeit ungehindert zugreifen kann. Gesundheit ist dabei die funktionale Basis, um Leistungen zu erbringen.

Die Reflektion dieser Prämissen zeigt uns folgendes:

1. Durch die Entwicklung der letzten 40 Jahre haben mehr Menschen als

jemals in der Geschichte zuvor ein wirtschaftlich und finanziell überdurchschnittliches Lebensniveau erreicht. Gleichzeitig waren und sind die Menschen in westlichen Industrieländern weniger zufrieden als Menschen in anderen Ländern, d.h. der Zusammenhang zwischen äußerem Erfolg und Glück, auch im Sinne einer Sinngebung für das Leben wird immer heftiger und häufiger in Frage gestellt.

2. Die vorzeigbaren Beispiele als erfolgreiche Unternehmer und Manager sind zum einen quantitativ deutlich weniger geworden, zum anderen sind manche Vorzeigeunternehmer und „Manager des Jahres“ später durch manipulative Machenschaften in Verruf geraten, d. h. der Traum scheint für viele Menschen auf legale Weise schwer zu realisieren, und die Gefahr ist, dass die Ethik auf dem Weg dahin auf der Strecke bleibt.
3. Die Rahmenbedingungen haben sich für den einzelnen Menschen in den letzten Jahrzehnten vor allem durch die Wettbewerbs- und Kapitalbedarfs-situation drastisch verschlechtert. Es wird immer schwieriger in stagnierenden Märkten selbst für hervorragende Geschäftsideen Kapitalgeber zu finden, bzw. diese Ideen marktfähig zu machen.
4. Wir stellen an verschiedenen Stellen empirisch fest, dass die Menschen in unserer Gesellschaft trotz des höchsten Budgets der Krankenkassen aller Zeiten immer weniger gesund sind.

Die hier genannten Prämissen ergeben nun einen Kreislauf, aus dem der einzelne Mensch ohne die Unterstützung der Reflektion nicht entkommen kann: Der entscheidende Schritt ist, das System auf einer höheren Bewusstseinsstufe zu reflektieren (siehe Grafik Seite 9).

Die sich ständig weiter dynamisierenden und komplexer werdenden Rahmenbedingungen, die damit verbundenen Veränderungen und Unsicherheiten der Zukunft erzeugen immer mehr Sorgen, Unsicherheiten und Ängste. Die immer häufiger erlebte Enttäuschung, es trotz steigendem persönlichen Engagements nicht zu schaffen, lassen immer mehr Zweifel an der eigenen Person und Versagensängste aufkommen. Die durch familiäre und gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht erlebte Geborgenheit, die Erlebnisse der bedingten Liebe (d. h. schon in der Kindererziehung wird Liebe an Leistung gekoppelt), und teilweise der Ablehnung erzeugen Blockaden und Ängste.

Wir wiederholen unseren auf Seite 5 definierten Begriff der Gesundheit: Ein Mensch ist dann gesund, wenn er körperlich, emotional, mental, sozial und spirituell/geistig in einer Balance ist und an die Zukunft glauben kann.

Wenn aber Gesundheit die Voraussetzung ist, um auf unser gesamtes Potenzial und unsere Ressourcen zugreifen zu können und dies wiederum die Voraussetzung, um Spitzenleistungen zu erbringen, dann sind unter den derzeitigen Bedingungen Spitzenleistungen nur erschwert möglich. Spitzenleistungen sind aber nach dem anfänglichen Bild die Basis, um erfolgreich und glücklich zu sein!

Damit stellt sich die Frage: Wo ist der Punkt, an dem dieser Kreislauf unterbrochen werden kann und wie kann es dem einzelnen Menschen gelingen, diesen Kreis der Gewohnheiten für sich selbst zu verlassen?

Der entscheidende Punkte liegt in der Kausalkette selbst:

Es geht darum, den Begriff des Glücks von seiner Bedingtheit im Äußeren zu entkoppeln und den Erfolg in einem erweiterten Kontext zu definieren.

Zum Begriff des Erfolgs hat z.B. Ralph Waldo Emerson folgendes geschrieben:

„Oft und viel zu lachen, den Respekt von klugen Menschen und die Zuneigung von Kindern zu gewinnen, die Hochachtung von aufrichtigen Kritikern zu erhalten und den Verrat von falschen Freunden zu ertragen, die Schönheit des Lebens zu lieben, das beste in anderen Menschen zu sehen, diese Welt ein wenig besser zu hinterlassen, sei es durch ein gesundes Kind, durch ein Stück kultiviertes Land oder eine geschaffene soziale Leistung, dass durch mein Tun und mein Dasein ein anderer Mensch in seinem Leben Mehrung und Erleichterung erfahren hat, das heißt, erfolgreich gewesen zu sein!“ (Übersetzung durch Verfasser)

Erfolg ist, dem folgend, nicht nur oder vielleicht am wenigsten die öffentlich anerkannte und messbare Spitzenleistung des „höher, schneller, weiter ...“, sondern es ist die Leistung, die wir aus einem inneren Antrieb, aus unserem Herzen und nicht im Heischen um Anerkennung erbringen. Es geht darum, etwas zu schaffen, in dem Geschaffenen aufzugehen und „... das äußere Werk in den Dienst des inneren Werdens zu stellen.“ (Graf Dürkheim). Diese Leistung ist dann eine Meister – Leistung, den Meister verstanden als einen Menschen, der etwas schafft aus sich heraus, aus seinem Innersten in der vollkommenen Versenkung in das Geschaffene, „... ohne Angst zu versagen und ohne Furcht vor Erfolg.“

Die Empfindung von Glück als Seinszustand ist dann auch nicht mehr abhängig von einer äußeren Anerkennung. Dann entsteht der „Flow“, wie er von M. Csikszentmihalyi beschrieben wird, als die wirksame Verschmelzung von Handlung und Bewusstsein: „Es sind diese Empfindungen – Konzentration, Selbstversunkenheit, hohes Engagement, Freude und ein Gefühl von Erfolg – die viele Menschen als die schönsten Augenblicke ihres Lebens beschreiben.“ Es ist das Gefühl, etwas Wesentliches geleistet und etwas Größeres geschaffen zu haben, das über mich hinausweist und in dem eine eigene innere Entwicklung begründet ist. Dann kommt auch das zum Tragen, was V. Frankl als „den menschlichen Willen zum Sinn“ bezeichnet, nämlich in seinem Leben etwas Sinn – volles schaffen zu wollen, seinem Dasein durch Tun einen Sinn zu geben.

Die Krankheit unserer Gesellschaft und damit des einzelnen Menschen ist vor allem eine „Krankheit des Geistes“ (A. Toynbee). Wenn wir einen Ausweg aus dem Kreislauf der Gewohnheiten erreichen wollen, dann haben wir nur eine Chance über eine Veränderung und Entwicklung unseres Bewusstseins, über die Entwicklung unserer inneren Form.

Glück ist dann ein innerer Seins-Zustand und kann nur über Selbst-Bewusstsein von innen heraus entstehen. Wenn man das Glück ausschließlich vom Haben in der äußeren Form abhängig macht, läuft man Gefahr, das Schicksal von allen Abhängigen zu erleiden:

Sucht (Arbeit als Droge mit Entzugserscheinungen), Steigerung der Dosis (höher, schneller, weiter), auch wenn dabei die Kräfte aufgezehrt werden, Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit (Größenwahn) bis hin zum Burnout, denn nach dem Kick kommt die Leere. Im Extremfall Zusammenbruch der Identität im Falle des Misserfolges und Isolation im sozialen Umfeld.

Viele in unserer Gesellschaft suchen nach diesem kleinen Glück des Erfolgskicks im Außen, der schnell vergänglich ist und zehren bei dem vergeblichen Versuch, auf diesem Weg Glück dauerhaft zu erreichen, ihre Kräfte auf.

Fazit:

Es geht darum, die einseitige Definition des Erfolges über das Haben in der äußeren Form um die innere Form zu ergänzen und so den Einklang mit dem Fluss des Lebens zu finden. Dann kann eine innere Fülle entstehen, für den einzelnen Menschen, ein Unternehmen und ein neues Lebensgefühl in unserer Gesellschaft. Aus dem „Flow-Zustand“ sind Spitzenleistungen möglich, ohne dabei die eigenen Kräfte aufzuzehren.

7. Die Konsequenzen für Menschen und Unternehmen in unserer vornehmlich westlich orientierten Gesellschaft.

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem Übergang. Die alte Ordnung über die einseitige äußere Form verliert an Tragfähigkeit. Die Menschen verspüren zunehmend Leistungsdruck, in der Instabilität machen sich zunehmend Zukunftsängste, Orientierungslosigkeit und Unsicherheit breit.

Wir sind aufgrund der fehlenden Entwicklung und dem vergeblichen Versuch, immer schnellerer Veränderungen in der äußeren Form vorzunehmen, in einer Sackgasse, ohne die wirklichen Ursachen der Krise zu erkennen: Die momentane Wirtschaftskrise (Mangel im Außen) ist die Folge der Sinnkrise (Mangel in der inneren Form). Durch diese Krise sind in der Vergangenheit einige Hochkulturen zusammengebrochen ...

Zurück zu den Unternehmen:

Viele Unternehmen wurden in den letzten Jahren zum Teil massiv verändert. Aus zahlreichen Studien wissen wir, dass ca. 70% aller Veränderungsprozesse gescheitert sind oder nicht ihre Ziele erreicht haben.

Veränderung, d.h. die Anpassung von Strategien, Strukturen und Prozessen, muss nicht zwangsläufig auch eine Entwicklung zur Folge haben; **Veränderung zielt auf die äußere Form**: neue Abteilungen, neue Kästchen, neue Zuständigkeiten, neue Teams, neue Abläufe; **Entwicklung zielt auf die innere Form**: d.h., den Menschen die Chance zu geben, ihre innere Form kollektiv weiterzuentwickeln.

Entwicklung in der äußeren Form ist ohne Entwicklung in der inneren Form unmöglich! Kennen Sie Menschen, die im Unternehmen innerlich gebrochen wirken? Ohne Motivation und ohne Antrieb? Die gleichen Menschen machen in ihrer Freizeit tolle Sachen, sind kreativ, haben Energie, weil sie hier im Einklang mit der Entwicklung ihrer inneren Form handeln können. Wenn die Unternehmen keine Rahmenbedingen schaffen, dass Menschen am Arbeitsplatz ihre innere Form entwickeln können und die Möglichkeit, nach ihrem Entwicklungsstand leben, droht der Verlust der Identifikation der Leistungsträger mit ihrem Unternehmen. So erklärt sich auch das in der Gallup-Studie festgestellte alarmierende Ergebnis: Nur noch 12 % der deutschen Arbeitnehmer sind mit ganzem Herzen bei der Arbeit.

Im wachsenden Chaos liegt eine Chance für innovative Unternehmen:
Die Entwicklung der inneren Form von Leistungsträgern zu fördern, um auf einem höheren Bewusstseinsniveau zu operieren.

Bisher hieß die Formel der alten Ordnung:

Entwicklung von Selbstbewusstsein über Leistungsbewusstsein. Dabei ist der Ausgangspunkt ein Zustand des inneren Mangels.

Jetzt heißt die Formel der neuen Ordnung:

Entwicklung von Leistungsbewusstsein über Selbstbewusstsein. Dabei ist der Ausgangspunkt ein Zustand der inneren Fülle.

Die gleichen Augen, die bisher nach außen in die Welt geblickt haben, welche Anforderungen als nächstes zu erfüllen sind, diese Augen blicken nun nach innen, um den kennen zu lernen, der da eigentlich schaut. Der einzelne Mensch wird sich seines wahren Selbst bewusst und entdeckt dabei seine Kraft und Leistungsfähigkeit, die schon immer da war. Dies gibt eine Kraft und Stabilität, die nicht wieder verloren gehen kann, bzw. die man immer wieder neu entdeckt.

Diese Stabilität durch die Entwicklung der inneren Form ist die Grundlage, auf der erst Flexibilität, Kreativität, Mut zur Entscheidung, Innovation, Eigenmotivation und dauerhafte Leistungsfähigkeit entstehen können, um Veränderungen mit Leben zu füllen.

Früher hieß es in Unternehmen:

Die Grossen fressen die Kleinen, dann die Schnellen fressen die Langsamen - jetzt geht es um eine neue Dimension:

Wer sich in seiner inneren Form entwickelt und seiner inneren Führung und Intuition vertraut, hat einen ganzheitlichen und sinnhaften Erfolg.

Nur wer sich in der inneren Form weiterentwickelt, kann in einer Welt, in der sich die Anforderungen des Lebens ständig verändern, gesund existieren. Aufgabe bedeutet auch etwas aufzugeben, damit Raum für Neues entsteht. Es ist die Aufgabe unserer Generation, die einseitige Definition des Erfolges über die äußere Form aufzugeben und durch die innere Form zu ergänzen. Dies gilt für den einzelnen Menschen genauso, wie für das ganze Unternehmen. Ohne die Entwicklung in der inneren Form fehlt die Energie, ohne Energie gibt es keine kerngesunden Mitarbeiter, ohne kerngesunde Mitarbeiter gibt es kein kerngesundes Unternehmen. Dadurch entstehen neue Herausforderungen, das gilt auch und besonders für die Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in Unternehmen.

8. Berichte und Beispiele aus der aktuellen Forschung und konkrete Ansätze für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen

◆ Die Innere Form[©]

Die Wege der Zukunft für innovative und überlebenswillige Unternehmen wurden in folgenden Veröffentlichungen aufgezeigt:

- „Der sechste Kondratieff“
Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, Leo A. Nefiodow, Rhein-Sieg-Verlag
- „Neue Werte – Neue Wünsche“
Die Trends des 21. Jahrhunderts, Metropolitan-Verlag

Die Innere Form[®] beinhaltet die Forschungsergebnisse über die Kriterien der inneren Form, außerdem Methoden für Menschen und Systeme (Teams, Organisationen etc.), sich systematisch über die weiteren Schritte der Entwicklung der eigenen inneren Form bewusst zu werden. Damit ist dieser Weg nun methodisch systematisch erlernbar.

◆ **Unsere Werte / unsere Philosophie:**

Persönliche Entwicklung, neugieriges Forschen, ganzheitlicher Erfolg, Glück und Liebe, Menschen zu begleiten, die eigenverantwortlich den nächsten Schritt in ihrer Entwicklung gehen wollen, ohne dass dadurch eine dauerhafte Bindung zu uns entsteht.

Finden Sie es interessant und spannend, die Anforderungen und Entwicklungen der Zukunft mit uns zu diskutieren und zu gestalten?

Wir, d. h. ein Team von Experten, arbeiten an verschiedenen Themen:

- Forschungsarbeiten in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule in Weiden und der Universität der Bundeswehr in München, Betreuung von Diplomarbeiten zu den Themen
 - Ressourcenmanagement und Potenzialentwicklung als Grundlage für Gesundheit und Spitzenleistungen
 - Das kerngesunde Unternehmen
 - Die Innere Form[®] – Erfolgsfaktoren, persönliche Entwicklung
- Veranstaltung von Kongressen und Foren für Bewusstsein und Gesundheit
- Workshops und Seminare, offen und in Unternehmen:
Die Innere Form[®] im Kontext der persönlichen Entwicklung, Potenzialentwicklung, Coaching, Mitarbeiterführung, Verkauf, Zeit- und Ressourcenmanagement, Teambildung.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.die-innere-form.de und www.profikom.de
Sprechen Sie uns an – wir freuen uns über jeden Dialog!

Bernd Linder-Hofmann und Peter Klein

*Ich weiß nicht, ob es besser wird,
wenn es anders wird.
Ich weiß nur, dass es anders werden muss,
wenn es besser werden soll.
(Georg Christoph Lichtenberg)*