

---

## Epilog – Gedanken zum Schluss

Zum Schluss dieses Buchs möchte ich noch ein paar Gedanken mit Dir teilen, die über das Konzept von Spiritual Leadership und Centricity hinausgehen. Gedanken aus der Erfahrung von Leadership, die für Deine persönliche Leadership hilfreich sein könnten.

---

### **Wage Risiko und Scheitern!**

**Im Hafen ist ein Schiff sicher, doch dafür wurde es nicht gebaut.**  
(Seneca)

Fehler und Scheitern sind Teil jedes Lernprozesses, sind Teil von Leadership und jeder Entscheidungsfindung, sie sind Teil unseres Lebens. Der Versuch, Scheitern zu vermeiden, bedeutet zu versuchen, die Realität unseres Lebens zu vermeiden. Aktiv mit Fehlern und Scheitern umzugehen, heißt aktive und wahre Leadership. Dagegen führt Angst vor Fehlern, vor dem Scheitern zu einer Angst vor Entscheidungen.

Und diese Angst vor Fehlern, vor dem Scheitern kommt von unserem – westlichen – Wunsch und unserer Gewohnheit, die Ergebnisse unserer Handlungen zu kontrollieren, gemessen an Zielen, Erfolgen und Key Performance Indicators, wo alles, was schiefgeht, als ein Scheitern angesehen wird. Heutzutage müssen sich Leader jedoch mit komplexen Situationen und/oder Menschen auseinandersetzen. Das neue Buzzword VUCA soll solche Situation beschreiben, denn es steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität („volatility, uncertainty, complexity and ambiguity“). Eigentlich ist das nichts Neues, denn jede nicht banale Situation ist immer mit einem gewissen Maß von VUCA behaftet und war es schon immer. Denn ist es nicht so, dass z. B. schon Christoph Kolumbus bei seiner Reise hin zur Entdeckung Amerikas ständig mit VUCA konfrontiert war? Immerhin machte er sich doch eigentlich auf die Reise mit dem Ziel, westwärts einen Seeweg nach Indien finden...

Als Leader müssen wir eine Erkenntnis dafür entwickeln, dass wir nicht alles planen und kontrollieren können. Und dass wir akzeptieren müssen, dass gute Leadership

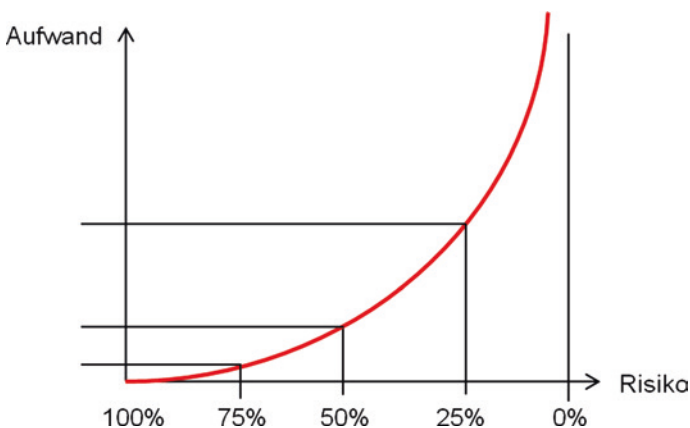
immer Risiken beinhalten wird, die zu beidem führen können: zu Erfolg oder zu Fehlern und Scheitern.

Betrachten wir noch einmal eine Gruppe von Menschen, die sich regelmäßig mit VUCA-Situationen, mit Leadership, Entscheidungsfindung und Fehlern/Scheitern auseinandersetzen muss und sogar regelmäßig in den Medien dafür öffentlich kritisiert wird. Und trotzdem machen sie ihren Job mit vollem Einsatz: Schiedsrichter.

Der schon erwähnte Weltklassefußballschiedsrichter Urs Meier beschreibt in seinem Buch *Du bist die Entscheidung*, dass Angst an sich nicht schlecht ist, wenn sie als Quelle für zusätzliche Information statt als Mechanismus der Selbstblockade verstanden wird (Meier 2010). Wie Urs Meier ebenfalls betont, ist die Angst vor der Entscheidung, mit der Konsequenz, nicht zu entscheiden, trotzdem auch eine Entscheidung. Nämlich die Entscheidung, sich nicht zu entscheiden. Und egal wie, in jedem Fall ergeben sich Auswirkungen, basierend auf einer Entscheidung oder auf der Tatsache, dass man eben nicht entscheidet.

Nach meinen persönlichen Erfahrungen im Geschäftsleben besteht in vielen Situationen des heutigen Leadership- und Managementumfelds ein verbleibendes Rest-Risiko, egal wie sehr wir uns anstrengen. Das Risiko, in Prozessen zu scheitern, das Risiko, an Entscheidungen zu scheitern, das Risiko, vor Kunden zu versagen, und viele mehr. Und diese Risiken nehmen immer mehr zu, je weniger definiert die Rahmenbedingungen sind, je unsicherer die Vorgaben, Parameter und Zielrichtungen sind, mit denen wir als Leader konfrontiert werden. Mit anderen Worten: Je mehr wir uns in einer typischen VUCA-Situation befinden.

Für eine Verdeutlichung typischer Risikosituationen habe ich für mich selbst – und für die Visualisierung des Topmanagements – aus meiner Erfahrung die hier abgebildete empirische (qualitative) Risikomanagement-Abhängigkeits-Kurve entwickelt, die den Zusammenhang von Aufwand bzw. Ausgaben zum verbleibenden Risiko aufzeigt.



Hier ist kurz dargestellt, was diese Risikomanagement-Abhängigkeits-Kurve bedeutet:

1. Es gibt niemals null Risiko, da man unendlich viel Aufwand/Ausgaben leisten müssten, um diesen Null-Risiko-Zustand zu erreichen.
2. Wenn man keinen Aufwand/Ausgaben leistet, dann kann man sicher sein, dass man das volle Risiko, d. h. 100 % Risiko, hat.
3. Das Schwierige daran:
  - im Bereich geringen Aufwands/Ausgaben kann man mit ein bisschen mehr Aufwand/Ausgaben einen vergleichsweise großen Hebel an Risikoreduzierung durch aktives Risikomanagement erzielen.
  - Aber je mehr Aufwand man bereits in ein aktives Risikomanagements steckt, desto schwieriger wird es und umso mehr kostet es, das verbleibende Risiko nochmals deutlich weiter zu reduzieren.
4. Hier ist der Punkt, wo Du als Leader und Manager ins Spiel kommst und aktiv entscheiden musst. Du musst also entscheiden, ob das verbleibende Rest-Risiko für Dich als Leader und Manager akzeptabel ist oder ob Du – mit einem angemessenen zusätzlichen Aufwand/Aufwand – das verbleibende Risiko weiter reduzieren möchtest.
5. Aber egal wie viel Aufwand/Ausgaben Du einbringst: Es verbleibt immer ein Rest-Risiko, es verbleibt immer das Risiko des Scheiterns. Du kannst es nicht vermeiden, egal was Du tust!

Die guten Nachrichten dabei:

Je mehr sich unser Umfeld in Richtung VUCA-Situation entwickelt, umso mehr ist unsere Leadership gefragt, umso mehr sind *wir* als Leader gefragt. Und:

► Risiken sind eine Quelle wahren Erfolgs.

Was wäre das Leben,  
hätten wir nicht den Mut,  
etwas zu riskieren.

(Vincent van Gogh)

Es ist wie an der Börse: Die großen Gewinne gibt es nur in denjenigen Investments, in denen auch die größten Risiken liegen. Wer eine sichere Anlageform wählt, der wird planbare, aber auch sehr bescheidene Gewinne einfahren. Oder kurz gesagt: Mit einem Sparbuch als Investment ist noch niemand reich geworden. Nur wer es wagt, seine Komfortzone zu verlassen, wer es wagt, ein Risiko einzugehen, und wer dabei wagt zu scheitern, der hat die Chance, sich weiterzuentwickeln, das wussten schon viele weise und welterfahrene Charaktere:

Erfolg haben heißt,  
einmal mehr aufzustehen,

als man hingefallen ist.

(Winston Churchill)

Und gleiches sagt man auch in den Kampfkünsten, die wir bereits im Kapitel „Über Handlungen zu Centricity“ kennengelernt haben:

Karate ist sieben Mal hinfallen  
und acht Mal wieder aufstehen.

In diesem Buch geht es aber nicht so sehr darum, wie wir unternehmerisch besonders erfolgreich werden. Es geht vielmehr um uns selbst, um unser spirituelles Selbst. Warum sollten denn Wagnis, Risiko und die Gefahr zu scheitern bedeutsam sein für unser spirituelles Selbst? Für das was und wie wir sind?

Ein körperbehinderter Freund, den ich in meinem Auslandsstudienjahr in Frankreich kennengelernt hatte, sagte mir einmal einen sehr bedeutsamen Satz, der mich sehr geprägt hat:

Pour savoir être heureux,  
il faut d'abord connaître la tristesse.

(Um glücklich sein zu können,  
muss man zuerst die Traurigkeit kennenlernen.)

Wagnis/Risiko und Glück/Freude sind zwei Seiten derselben Medaille. Wer es wagt, Risiken einzugehen, wer Scheitern erfahren hat, sich davon aber nicht entmutigen lässt, sondern das Wissen um das Scheitern, um die Möglichkeit des Scheiterns mit einbezieht in die Risiken, die er eingeht, der hat auch die Aussicht auf wahre Freude und Glück.

Auch Mel Zabel beschreibt in seinem Buch *Meditation ... It is not what you think* (Zabel 2013), dass wir häufig – viel zu häufig – Freude und Glück in äußeren Dingen, in Gegenständen, in Äußerlichkeiten suchen – und ebenso häufig damit scheitern: in Geld, Macht, Status, Statussymbolen, Shopping-Orgien, Schönheitswahn und sonstigen Dingen und Verhaltensweisen, die uns die moderne Konsumindustrie und Konsumgesellschaft als Quelle unendlichen Glücks glauben machen will. Und doch findet sich der Quell der wahren Freude und des Glücks in immateriellen Dingen, in Situationen in denen wir etwas Riskieren, unsere Komfortzone verlassen, mutig sind und auch ein Scheitern als natürlichen Teil des Risikos annehmen.

Denk nur als Beispiel an die Freudenschreie, die jemand aus seinem tiefsten Inneren hinausschreit, nachdem er z. B. mit einem Bunjee-Seil an den Füßen von einer Brücke gesprungen ist, oder wenn eine Mannschaft in den letzten Minuten eines eigentlich schon verlorenen Spiels sich mit vollem Risiko noch einmal aufbäumt und den Sieg erringt.

Wer ein Gefühl davon bekommen möchte (oder sich vielleicht noch erinnert), der mag z. B. die Berichte zur dramatischen und historischen Entscheidung der deutschen Fußballmeisterschaft vom 19. Mai 2001 (dem Tag meines 33. Geburtstags) recherchieren, die Bayern München im Spiel gegen den HSV nach einem 0:1 Rückstand in der 90. Minute in der Nachspielzeit durch ein Ausgleichstor aus einem beherzten indirekten Freistoß mit vollem Risiko doch noch für sich entschied, als der Konkurrent Schalke 04 sich durch einen Sieg im bereits beendeten Parallelspiel gegen Unterhaching schon als sicherer Meister glaubte. Ich bin überzeugt, vergleichbare Gänsehautmomente hat jeder schon einmal erlebt.

---

## Tun und Nichttun

Vielleicht hast Du nun am Ende den Eindruck, es geht in diesem Buch eigentlich darum, nichts zu tun, sondern am besten einfach nur da zu sitzen, zu meditieren und dabei innere Centricity zu finden. In einer Kultur, in der wir an Zielen, Ergebnissen, also am Tun gemessen werden, mag das befremdlich erscheinen. Und das solches solches Nichttun für einen Manager, einen Leader unangemessen und völlig abwegig wäre.

In einer anderen Kultur ist es aber ganz und gar nicht befremdlich. So kennt der Daoismus in China aus dem *Tao Te King* von Lao Tsu (Lǎozǐ 老子, Dàodéjīng 道德经, z. B. in Wing RL 1999) schon seit dem 6. Jahrhundert vor Christus das Prinzip des Wu Wei (wúwéi 無為 / 无为). Auch Bernhard Moestl erläutert dieses Prinzip sehr ausführlich in seinem Buch *Denken wie ein Shaolin – Die sieben Prinzipien emotionaler Selbstbestimmung* (Moestl 2016).

Wu Wei bedeutet eben gerade nicht, dass man nichts tut, also die Abwesenheit von jeglichem Bewusstsein, von bewusstem Sein, sondern vielmehr, dass man durch bewusstes Nichttun, durch bewusstes Nichteingreifen etwas bewirkt oder von selbst wirken lässt.

Auch Urs Meier beschreibt ja wie schon gesagt in seinem Buch *Du bist die Entscheidung* (Meier 2010), dass auch eine Nichtentscheidung eine Entscheidung ist, nämlich dafür, sich nicht zu entscheiden. Also nichts anderes als das daoistische Wu Wei, nämlich ein Tun durch aktives, bewusstes Nichttun.

Als Leader müssen wir eine Erkenntnis dafür entwickeln, dass wir nicht immer etwas tun können. Und dass wir uns nicht nur an unserem Tun messen dürfen, sondern auch an dem, was wir bewusst nicht tun. Und dass wir auch akzeptieren müssen, dass sowohl unser Tun als auch unser Nichttun stets Unwägbarkeiten und Risiken beinhalten, die für uns jedoch eine Möglichkeit sind, stetig zu wachsen und uns weiterzuentwickeln, ob sie zu Erfolg, zu Fehlern oder zum Scheitern führen.

Was hilft uns aber, in Situationen, in denen wir zunehmend mit Unwägbarkeiten konfrontiert werden und zunehmend Risiken eingehen müssen, trotzdem eine Orientierung, eine (Aus-)Richtung zu behalten, damit unsere Leadership nicht beliebig wird? Es ist die hier beschriebene Centricity, in ihren Ausprägungen auf den verschiedenen Ebenen einer Spiritual Leadership, die uns die Stabilität gibt, auch in VUCA-Situationen nicht zu taumeln.

### Fazit für Deine Leadership

Als Leader müssen wir einerseits eine Erkenntnis dafür entwickeln, dass wir nicht alles planen und kontrollieren können und dass wir akzeptieren müssen, dass gute Leadership immer Risiken beinhalten wird, die zu beidem führen können: zu Erfolg, oder zu Fehlern und Scheitern. Wagnis/Risiko und Glück/Freude sind zwei Seiten derselben Medaille. Wer es wagt, Risiken einzugehen, wer Scheitern erfahren hat, sich davon aber nicht entmutigen lässt, sondern das Wissen um das Scheitern, um die Möglichkeit des Scheiterns mit einbezieht in die Risiken, die er eingeht, der hat auch die Aussicht auf wahre Freude und Glück.

Andererseits müssen wir eine Erkenntnis dafür entwickeln, dass wir nicht immer etwas tun können. Und dass wir uns nicht nur an unserem Tun messen dürfen, sondern auch an dem, was wir bewusst nicht tun. In China nennt man dieses Prinzip Wu Wei (wúwéi 無為 / 无为). Und wir müssen auch akzeptieren, dass sowohl unser Tun als auch unser Nichttun stets Unwägbarkeiten und Risiken beinhalten, die für uns jedoch eine Möglichkeit sind, stetig zu wachsen und uns weiterzuentwickeln, ob sie zu Erfolg, zu Fehlern oder zum Scheitern führen. Es ist die hier beschriebene Centricity, in ihren Ausprägungen auf den verschiedenen Ebenen einer Spiritual Leadership, die uns auch in VUCA-Situationen Stabilität und Orientierung geben kann.

---

## Literatur

- Lao Tzu (Lǎozǐ 老子), Tao Te King (Dàodéjīng 道德经), 6. Jahrhundert v. Chr, z. B. In Wing RL (1999) Der Weg und die Kraft, Tao-te-king. Bechtermünz, Augsburg
- Meier U (2010) Du bist die Entscheidung – schnell und entschlossen handeln. Fischer Taschenbuch, Frankfurt a. M.
- Moestl B (2016) Denken wie ein Shaolin – Die sieben Prinzipien emotionaler Selbstbestimmung. Knaur, München
- Zabel RM (2013) Meditation. It's not what you think. Mel Zabel – awareness exercises – AmTrade LLC, Los Angeles