

DR. ANDREA SIBYLLE CLAUSSEN

Führungsprinzip BALANCE

So verändern sie mit Qi, Yin & Yang und
den fünf Elementen ihr Unternehmen.



Traditionelle Weisheit und moderne Führung

Inspiration und Werkzeuge

Beispiele aus der Führungspraxis

INHALT

	Vorwort	8
	TEIL 1	
	Einführung	10
Kapitel 1	Warum Traditionelle Chinesische Medizin (TCM) im Business Sinn macht	18
Kapitel 2	TCM im Kontext von Führung	28
Kapitel 3	Das Qi	38
Kapitel 4	Yin & Yang	54
Kapitel 5	Das „Fünf-Elemente-Leadership-Modell“	72
Kapitel 6	Holz	100
Kapitel 7	Feuer	108
Kapitel 8	Erde	116
Kapitel 9	Metall	124
Kapitel 10	Wasser	130
	TEIL 2	
Kapitel 11	Nichthandeln ist genauso wichtig wie Handeln	138
Kapitel 12	Erkennen, wann Handlungsbedarf besteht	148
Kapitel 13	Stärkung des organisationalen Immunsystems	158
Kapitel 14	Überschüssiger Schleim	168
Kapitel 15	Toxische Hitze	178
Kapitel 16	Ausblick	188
	ANHANG	
	Auswertung Elemente	190
	Beispiele für persönliche Werte	196
	Quellenverzeichnis	198
	Impressum	200

VORWORT

Was passiert, wenn wir ein Unternehmen wie ein Körpersystem betrachten, also einen lebenden Organismus, und Konflikte im Team, einen hohen Krankenstand, Umsatzverlust oder das Abhandenkommen von langjährigen Kunden als Krankheiten sehen, die wir ganzheitlich behandeln können? Geht so etwas?

In meinem Buch zeige ich: Es ist möglich. Jahrhunderte alte Heilmethoden der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) können auch in der Business-Welt angewendet werden.

Über Jahrzehnte habe ich als Medizinerin Führungskräfte aus dem Business als Patienten mit westlicher Schulmedizin und mit Traditioneller Chinesischer Medizin in meiner Praxis behandelt. Als Start-up-Unternehmerin, Beirätin, Executive Coach und Autorin bin ich nun ein „Hybrid“ aus Medizinerin und Businessfrau. Dabei nutze ich Schulmedizin und ganzheitliche Medizin gleichermaßen.

Viele Jahre habe ich darüber nachgedacht, wie altes Heilungswissen in traditionelle Führungsinstrumente integriert werden kann. Schließlich besteht jede Organisation aus Menschen. Daher sollten wir aus meiner Sicht eine Organisation als ein lebendes System betrachten.

Dieses Buch übersetzt die drei Prinzipien der Traditionellen Chinesischen Medizin (Qi, Yin & Yang und die Fünf-Elemente-Lehre) in anwendbare Führungspraxis.

Die Grundidee, eine Organisation wie einen menschlichen Körper zu sehen, entstand während meines Masterstudiums an der internationalen Wirtschaftshochschule INSEAD bei Paris.

Die Erkenntnisse in diesem Buch basieren auf meinen jahrzehntelangen Beobachtungen von Patienten und Führungskräften, sowie der Analyse von Ursachen und Mustern organisationaler Symptome.

In Zeiten von Kriegen und Klimakrise müssen Führungskräfte mit hoher Komplexität und ständiger Unsicherheit umgehen. Gegenwärtige und künftige Führungskräfte wollen neue Wege einschlagen, um ihren Beitrag für eine nachhaltige Zukunft für Menschen, Gesellschaft und Umwelt zu leisten. Häufig fehlt es jedoch an innovativen Ansätzen.

Daher ist es an der Zeit, dass Führungskräfte ihr Führungsverhalten und ihre Business-Praktiken neu austarieren. Das bedeutet, dass es einen ganzheitlichen Ansatz in Ergänzung zum „Business as usual“ braucht. Oder gar einen ganzheitlichen Ansatz als Alternative.

Dieses Buch ist daher für junge Manager, die ihre erste Führungsrolle gerade angetreten haben, genauso geeignet wie für „alte Hasen“ im Leadership.

Das Heilungswissen des ganzheitlichen Mediziners kann sie in ihrem Führungs-Alltag dabei unterstützen, Balance auf drei Ebenen herzustellen: In sich selbst, in ihrem Team und in ihrem Unternehmen.

Dr. Andrea Sibylle Claussen
Frankfurt am Main, im März 2025



TEIL 1 EINFÜHRUNG

Führungskräfte, die die Kunst der diagnostischen Beobachtung verfeinern, haben das Potenzial, kritische Situationen viel früher zu erkennen als andere – noch lange bevor sich Symptome in den Zahlen niederschlagen. Die Schulung und Erweiterung intuitiver und sensorischer Fähigkeiten verschafft einen Überlebens- und Anpassungsvorteil, insbesondere in Zeiten zunehmender Komplexität, Unsicherheit und ständiger Veränderung.

Sommer 1987. Der Heroinsüchtige lag auf dem Boden in der B-Ebene an der Frankfurter Hauptwache. Seine Haut war grau-bläulich, seine tätowierten Arme mit Dutzenden von Einstichstellen malträtiert. Er befand sich in einem kritischen Zustand. Ich war eine junge Medizinstudentin auf dem Heimweg von der Universität und konnte eine schwere Asphyxie, Sauerstoffmangel, diagnostizieren, die wahrscheinlich auf eine Überdosis Heroin zurückzuführen war. Es war die Zeit, als HIV/AIDS noch ein Todesurteil war. Ich hatte keine Handschuhe bei mir, eine Wiederbelebung würde ein Gesundheitsrisiko für mich bedeuten. Aber ich musste ihm helfen. Ich blieb stehen, kniete mich neben ihn und fühlte seinen Puls. Weitere Menschen versammelten sich um mich, aber sie hielten Abstand. Die Leute waren nicht scharf darauf, einen Junkie anzufassen. Plötzlich gesellte sich eine Chinesin zu mir. Sie nahm eine kleine Akupunkturnadel aus ihrem Rucksack und stach sie mit einer kraftvollen, energischen Bewegung genau zwischen Oberlippe und Nase. Eine Sekunde später öffnete der Mann die Augen. Er war noch schläfrig, aber deutlich besser atmend. Sein Gesicht nahm wieder Farbe an. „Was...?“, stammelte er und versuchte wieder aufzustehen, schaffte es aber noch nicht. Rasch zog die Chinesin die Akupunkturnadel wieder aus der Einstichstelle und legte sie sicher in ein Etui zurück. Dann kam das medizinische Notfallteam und gab ihm eine Spritze, ein Gegenmittel für die Überdosis Heroin. Er schrie sie an, weil er sich ärgerte, dass diese Gegengift-Spritze ihm seinen Drogentrip für diesen Tag verdorben hatte. Dann weigerte er sich, ins Krankenhaus mitzufahren und wankte davon.

Ich war fasziniert. Was war hier passiert? Ich fragte die Frau, was sie getan hatte. Sie sagte, sie habe die Kunst der Akupunktur von ihrem Großvater gelernt. Sie sei vor kurzem mit ihrem Freund nach Deutschland gekommen. Der Punkt, den sie gerade mit der Nadel stimuliert hatte, sei ein wichtiger Notfallpunkt in der Akupunkturbehandlung der Traditionellen Chinesischen Medizin gewesen sei. „Wow“, sagte ich, „das ist ja cool.“ Ich wollte mehr darüber erfahren und folgte der Frau zur U-Bahnstation. Ich stieg mit ihr in den Zug und setzte mich neben sie. Wir hatten zufällig den gleichen Weg, aber ich hätte alles getan, um das Gespräch mit ihr zu verlängern. Ich musste nach ihrer Telefonnummer fragen. Ich wollte unbedingt verstehen, worum es bei der Akupunktur ging.

Ende der 1980er Jahre hätte kein deutscher Arzt Akupunktur empfohlen. Zu dieser Zeit galt diese Heilmethode als esoterisch, unwissenschaftlich und eng

mit Quacksalberei verbunden. Ich fragte die Frau, ob ich sie anrufen könnte, um sie wieder zu treffen. Ich hatte häufig Mandelentzündungen, musste oft Antibiotika nehmen und mein Hausarzt empfahl mir sogar eine Operation der Mandeln. Vielleicht könnte auch mir diese Heilmethode helfen.

Einige Tage später lag ich auf dem Küchentisch der jungen Chinesin. In meiner Haut steckten Nadeln, und ich spürte Energie in meinem ganzen Körper. Meine Arme und Beine wurden schwer und pulsieren. Es war eine angenehme Schwere. Tiefe, intensive Entspannung breitete sich in meinem Körper aus. Ich konnte nichts dagegen tun. Es geschah einfach. Ich atmete ruhig und beobachtete, was passierte. Dann tauchte im Bereich der Nadeln ein feines Kribbeln auf. Dieses Kribbeln bemerkte ich plötzlich auch an anderen Stellen im Körper, am Kiefer und Unterarm, da, wo keine Nadel war. Paradoxiertweise fühlte ich mich schwer und leicht zugleich, wie befreit vom eigenen Körper. Ein Gefühl von „Alles ist gut“ ergriff mich. Ich war beeindruckt und tief bewegt. Dieses besondere Körpergefühl konnte eine Handvoll Nadeln im Körper bewirken? Warum hatte mir bisher in meinem Studium niemand von Akupunktur erzählt? Auf dem Küchentisch der Chinesin hatte es „Klick“ gemacht: Das wollte ich auch können.

Ich hatte übrigens nie wieder eine Mandelentzündung.

Diese zufällige Erfahrung prägte mein ganzes Berufsleben. Ich lernte durch eigene Erfahrung, dass es mehr Heilungsansätze gab, als ich in der Schulmedizin kennengelernt hatte. Es ging dabei für mich allerdings nicht um ein „Entweder-Oder“, sondern um eine „Und-Und-Perspektive“. Und es ging nicht darum, was besser oder schlechter wirkte, sondern um eine Kombination der Kniffe und Techniken aus beiden Welten. Ich beschloss, meine naturwissenschaftliche Ausbildung mit der jahrtausendealten ostasiatischen Medizin zu verbinden. Mir war intuitiv klar, dass diese zufällige Begegnung meinen Erfahrungshorizont in den kommenden Jahrzehnten erweitern würde – und dass meine Offenheit für Neues mir ein riesiges Geschenk gemacht hatte. Eine Neugier entfachte, die mich bis heute trägt und antreibt.

Als Ärztin wurde ich in Chirurgie, Innerer Medizin und Kinderheilkunde ausgebildet. Um mein Wissen zu ergänzen, studierte ich später an der Business School INSEAD in Paris. Und ich wurde Führungskräfte-Coach, Unternehmerin und Beirätin eines mittelständischen Unternehmens. Meine frühe

Erfahrung mit Akupunktur war jedoch der „Klick“ zu einem spezifischen Bauchgefühl. Ich spürte, was ich als nächstes in meinem persönlichen und beruflichen Leben angehen wollte und sollte. Diese Klicks wurden zu meinem Kompass. Mir wurde klar, dass der menschliche Körper nicht in einzelne „Organbereiche“ aufgeteilt werden konnte, sondern dass alles mit allem zusammenhängt.

Später dann, durch mein Wirtschaftsstudium bei INSEAD, begriff ich, dass Unternehmensorganisationen als lebende Systeme betrachtet werden können, weil sie aus Menschen bestehen. Ich verstand, dass eine gute und fundierte Führungskräfte-Entwicklung alle Aspekte des Menschseins integrieren sollte: die physischen, mentalen, emotionalen und spirituellen Aspekte. Die „heilende“ Perspektive, das wurde mir immer klarer, konnte vor allem in Veränderungsprozessen zur Anwendung kommen.

Veränderungsprozesse – sei es im Unternehmen oder im menschlichen Körper, sind allgegenwärtig und lebensnotwendig. „Alles bewegt sich fort und nichts bleibt“ konstatierte Heraklit in seiner Philosophie des kontinuierlichen Wandels (Alles fließt/Panta rhei). Ein Veränderungsprozess im Unternehmen ist vergleichbar mit einem Heilungsprozess im menschlichen Körper. Er braucht Zeit. Er folgt nicht persönlichen Erwartungen, Wünschen oder Annahmen. Er ist nie linear. Und er ist nie in Gänze abgeschlossen, da das Körpersystem auf zellulärer Ebene tägliche Anpassungen und Reparaturen vornimmt. Diese nehmen wir nicht immer bewusst wahr. Dennoch sorgen diese hochintelligenten Körper-Prozesse für den Erhalt eines „heilen“, gesunden Zustands. Heilung ist daher kein Resultat, sondern ein kontinuierlicher subtiler Prozess.

Ein erreichter positiver Zustand muss zudem immer beobachtet werden. Jeweils geeignete Maßnahmen helfen dabei, eine möglichst stabile, positive Situation zu erhalten. Betrachtet man das Thema „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) aus der Industrie, so ist dieser vergleichbar mit dem Puls-Check eines TCM-Arztes während der Akupunktur oder einer Kräuterbehandlung. Kleinste positive Verbesserungen in der Qualität des Pulses (zum Beispiel regelmäßiger, kräftiger, weniger gespannt oder mehr „Erdung“ des Pulses an spezifischen Pulsstellen analog der Pulslehre der TCM) können frühzeitig erkannt werden. Ebenso negative Auswirkungen, zum Beispiel Unwohlsein des Patienten, Verschlechterung der Pulsqualität, Übelkeit nach Einnahme

der Kräutermedizin. Der TCM-Arzt versucht niemals rigide, das eigene Konzept „durchzuziehen“.

Der Arzt beobachtet die unmittelbaren Reaktionen des Körpersystems konzentriert und zieht die richtigen Schlüsse daraus. Hierbei ist es wichtig, wie beim „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“, sofort zu handeln, wenn sich zum Beispiel frühzeitig abzeichnet, dass sich die angestrebte Prozess-Optimierung, Qualitätsverbesserung oder Kundenzufriedenheit durch die Maßnahmen nicht einstellt. Der Fokus auf Beobachtung und Reflexion beim TCM-Ansatz kann Führungskräften helfen, sich durch hohe operative Belastung und Druck nicht davon abhalten zu lassen, die feinen Veränderungen, wie beim Pulsfühlen, achtsam wahrzunehmen und einzuordnen. Und: nicht starr am eigenen Konzept festzuhalten, sondern ergebnisoffen und gemeinsam im Team zu beobachten. Um dies zu erreichen, rate ich meinen Klienten, sich „Zeit zum Nachdenken“ als Termin in ihren Terminkalender einzutragen und diese Zeit stets hoch zu priorisieren. Gleiches gilt auch für gemeinsames Nachdenken im Team.

Organisatorischer Wandel beinhaltet Veränderungsprozesse bei vielen Menschen. Jeder Mensch passt sich dem Wandel auf seine Art an. Daher ist jeder Adaptationsprozess hoch individuell und wirkt immer auf das Gesamtsystem Mensch: auf das Körpersystem, auf das mentale System und auf die Seele – um dann wieder zurück auf das System im Umfeld zu wirken.

Es ist für mich immer wieder sehr erstaunlich, zu beobachten, wie der Faktor Mensch – inklusive unserer angeborenen Tendenz, Veränderungen nicht sofort zu feiern – im Management häufig ausgeblendet wird. So wie der „blinde Fleck“, der als Sehnerv die Netzhaut durchtritt und beim Blick in die Welt geflissentlich übersehen wird.

Damit ist Change – also die Veränderung – in einer Organisation eher eine soziopsychologische Intervention, die durch ein top-down verordnetes technokratielastiges „Heilungsrezept“ das hehre Ziel einer langfristigen Gesundung der Organisation häufig verfehlt. Ein gutes Beispiel dafür sind Merger & Akquisition-Prozesse. Eine strategische Akquisition (Firmenzukauf) wird häufig überwiegend durch externe Berater gesteuert. Diese kennen die „DNA“ und Kultur eines Unternehmens nicht, sowie deren operative Ressourcen, die für eine gelingende Firmenintegration (über-)lebensnotwendig sind. Was auf

dem Papier vielversprechend aussieht, kann im Tagesgeschäft durch operative Überlastung mitunter nicht effizient umgesetzt werden. Dazu kommt, dass es „Gewinner und Verlierer“ beim Integrationsprozess gibt, menschliche Enttäuschungen, Vertrauensverlust, sowie überraschende Kündigungen von wertvollen Schlüsselpersonen. Das Resultat: hohe Kosten und (worst case) Verlust von Balance im gesamten Unternehmen, die mühsam wieder hergestellt werden muss.

Der deutsche Soziologe Niklas Luhmann beschreibt in seiner Systemtheorie, dass „jedem gesellschaftlichen System eine Struktur zugrunde liegt, die sich auch in allen anderen Systemen oder Lebensbereichen wiederfinden lässt“ (LUHMANN, 2017). Durch den unbewussten Wunsch oder gar Zwang im Leadership, Komplexität künstlich zu reduzieren, folgt das Risiko, im eigenen System nicht den Blick auf das Ganze haben zu können (LUHMANN, Soziale Systeme, 1984).

In der Praxis folgt daraus, dass der hoffnungsbringe Blick des Managers auf das Excel-Sheet der Quartalsergebnisse oder der Unternehmensbilanz die allmächtigste Datenquelle in Bezug auf Unternehmenssteuerung bleibt. Weitere Muster und Symptome werden sensorisch abgeklemmt. So lebt es sich leichter. So scheint der Job besser beherrschbar.

Zahlenakrobatik für Aufsichtsräte und Shareholder und der Aufschub von notwendigen Maßnahmen im Sinne einer Salami-Taktik können daraus folgen. Und häufig ist zu beobachten, dass es eher zum individuellen Karriere-Überleben in der Organisation kommt als zur systemischen „Heilung“ des Unternehmens.

Daher scheint es unerlässlich, in der Führungspraxis einen Perspektiv-Wechsel zuzulassen. Insbesondere braucht es die Bereitschaft, den Umgang mit Komplexität neu zu reflektieren. Was genau denke ich, wenn die Aufgaben und Erwartungen, die auf mich einprasseln, immer vielfältiger werden?

Das ganzheitliche Denken der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) ist systemisch. Die Heilkunst, die sich vor über 2000 Jahren in China herausbildete und über die Jahrhunderte hinweg weiterentwickelte, umfasst verschiedene therapeutische Verfahren, die auch als „Säulen“ der TCM bezeichnet werden. Das bedeutet: Die Analyse des Arztes ist nicht nur auf ein einziges Organsystem oder eine singuläre Zuständigkeit reduziert. Es werden

alle Organe im Blick behalten und in der Therapiestrategie werden die Konsequenzen für alle Organe antizipiert. So, wie der Fluglotse, der alle Flugzeuge im Luftraum auf dem Schirm hat und gleichzeitig (und das ist kein Widerspruch) stetig wechselnde Konstellationen managt. Der Fokus liegt auf der Sicherheit und damit auf der Verhinderung von Kollisionen im Luftraum. Das heißt: Der Lotse reagiert permanent auf schnelle Veränderungen. Der systemische Gesamtblick bleibt konstant. Dieser Umgang mit Komplexität kann wie ein Muskel trainiert werden.

Für eine Führungskraft bedeutet die Integration von TCM-Behandlungsprinzipien, die Ausgewogenheit des Gesamtsystems (System, Mensch, Umwelt) zu erhalten und Lösungen für langfristig nachhaltige Strategien zu priorisieren.

Ein Patient wird trotz guter symptomatischer Medizin auf Dauer meist nicht gesund, wenn er oder sie nicht auch Veränderungen in der Lebensführung vollzieht. Zu einem ganzheitlichen Ansatz gehört auch gute Ernährung, tägliche Bewegung, effektiver Umgang mit Belastungen und Stress-Management. Auch radikale Brüche und disruptive Entscheidungen, zum Beispiel die Kündigung eines Jobs oder die Trennung von einem toxischen Partner, können sich positiv auf Heilungsprozesse auswirken.

Bei ganzheitlicher Führungsarbeit geht es darum, genau zu beobachten, welche Stellschrauben die größte Wirkung auf das Gesamtsystem im Rahmen der aktuellen Kontext-Realität haben. In Zukunft wird das „Überleben“ einer Organisation nicht mehr nur allein von den erwirtschafteten Resultaten abhängen, sondern auch davon, wie wohl und gesund sich Mitarbeiter im Unternehmen langfristig fühlen. Es zählt, ob das Unternehmen neben dem wachsenden Preisdruck eines globalen Marktes auch die gesetzlichen Maßnahmen für eine ökologische und soziale Balance wirtschaftlich stemmen will und kann.

In Teil 1 dieses Buches stelle ich die TCM-Konzepte Qi, Yin & Yang und die Theorie der fünf Elemente vor. Auf dieser Basis habe ich fünf Energiequellen der Führung nach den fünf Elementen herausgearbeitet. In einem kleinen Fragebogen können sie ihren persönlichen Führungsstil am Ende des jeweiligen Kapitels kennenlernen.



TEIL 2

Im folgenden Teil 2 werden Handlungsprinzipien zur „Behandlung“ von organisationalen Symptomen beschrieben. Im Fokus stehen Strategien, die dabei unterstützen, Disbalancen wie Teamkonflikte, Führungsschwäche, Kommunikationsschwierigkeiten, Kündigungen, ineffiziente Prozesse, Qualitätsverluste sowie Widerstand gegen Veränderungen zu „therapieren“.

KAPITEL 11 NICHTHANDELN IST GENAUSO WICHTIG WIE HANDELN

Für eine Führungskraft kann die bewusste Entscheidung zum Nichthandeln eine sehr wirkmächtige Handlung sein. Mit Bedacht angewandt, gut abgewogen, ist Nichthandeln (non-action) ein „scharfes Schwert“, eine hochwirksame Intervention im Management.

WAS BEDEUTET DAS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND UNTERNEHMEN?

Der Ruf nach dem starken Leader, der alles zum Besten wendet, wird lauter. „Kann hier mal endlich jemand handeln!“ Allerdings: Die Reflexe im Umgang mit Krisen und Veränderung erscheinen wenig innovativ. Die Heilungs-Rezepte ebenso. Der Mythos, dass eine starke Führungspersönlichkeit ihre Stärke durch sichtbares Handeln untermauert, ist noch immer stark in der Gesellschaft und in Organisationen verwurzelt.

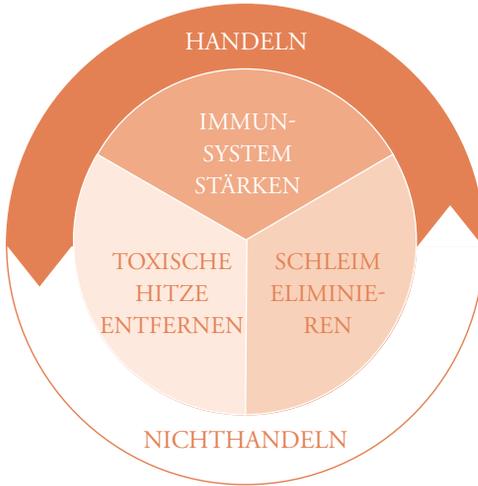
Wenn Manager nichts tun, nicht handeln, könnten sie „schwach“ wirken.

Wenn Manager nichts tun, nicht handeln, könnten sie „schwach“ wirken. Führungskräfte gehen ein Risiko ein: Wenn sie mehr vom Gleichen tun, ist dies, als würden sie einem Patienten immer das gleiche Medikament verschreiben – obwohl sie schon wissen, dass es nicht hilft. Weil sie aber keine bessere Alternative haben (oder glauben, ihr Tun sei „alternativlos“), verschreiben sie das, was sie kennen. Das Risiko: keine Besserungsaussicht für Unternehmen.

Wenn sie die folgenden Kapitel lesen, stellen sie sich vor, sie sind ein Arzt. Sie müssten ein schmerzhaftes chronisches Symptom lindern. Vieles ist schon versucht worden, aber es hat nicht funktioniert. Denken sie an ein Beispiel aus ihrer Führungspraxis. Wo sind aktuelle Herausforderungen? Wo kommen sie gerade nicht zufriedenstellend weiter.

Wenn sie weiterlesen: Überdenken sie ihre bisherige Management-Toolbox – und ihre Glaubenssätze, das heißt das, von dem sie (bisher) immer glaubten, dass es hilft. Lassen sie sich überraschen von dem, was ihnen beim Lesen der folgenden Kapitel auffällt. Welche Körperreaktionen haben sie? Wo spüren sie Widerstand? Oder ein Aufkeimen von „was ich denke (und weiß), kann nur das Richtige sein.“ Was erscheint trivial? Was ungewohnt? Was falsch oder unvollständig? Was fühlt sich stimmig an? Wann tauchen Erinnerungen oder Assoziationen an vergangene schwierige Business-Situationen auf? Dies alles sind wichtige Datenpunkte. Ein notwendiger Prozess, um das eigene Denken in Richtung Ganzheitlichkeit, außerhalb der eigenen Denk-Komfortzone, zu erweitern.

HANDLUNGSPRINZIPIEN ZUR „BEHANDLUNG“ VON ORGANISATIONALEN SYMPTOMEN



Die folgenden Prinzipien haben keinen Anspruch auf die alleinige Wahrheit. Sie sind ein Denkanstoß. Weiterdenken oder Neu-Denken – das müssen sie selbst.

Weiterdenken oder Neu-Denken – das müssen sie selbst.

PRINZIP 1: NICHTHANDELN IST GENAUSO WICHTIG WIE HANDELN

„Beobachte sorgfältig, wo Yin & Yang liegen, und reguliere sie mit dem Ziel, ein Gleichgewicht zwischen ihnen zu erreichen.“ (NGUYEN, 1996)

Als junge Stationsärztin in der Chirurgie war ich bemüht, meinen Patienten optimal zu helfen. Ich hatte immer das Gefühl, mehr tun zu wollen oder zu müssen. Mehr Medikamente, noch eine Infusion, zur Sicherheit noch eine Untersuchung oder eine Operation. Bei der Visite fragte ich meinen Chefarzt: „Was können wir noch für diesen Patienten tun?“ Seine Antwort frustrierte mich oft. Er sagte: „Wir warten energisch ab.“ Und meistens hatte er Recht. Weniger tun, abwarten, engmaschig beobachten, war das Beste, was wir im Heilungsverlauf für unsere Patienten tun konnten. Das Körpersystem des Patienten tat die eigentliche Arbeit – nicht wir Ärzte. Wir Ärzte waren System-Beobachter. Wir intervenierten nur, wenn etwas aus dem Lot geriet. Die be-

wusste Anwendung des Nichthandelns bedeutet daher nicht unbedingt, dass eine Führungskraft „schwach“ und unentschlossen ist.

Für eine Führungskraft kann die bewusste Entscheidung zum Nichthandeln eine sehr wirkmächtige Handlung sein. Mit Bedacht angewandt, gut abgewogen, ist Nichthandeln (non-action) ein „scharfes Schwert“, eine hochwirksame Intervention im Management.

WAS WISSENSCHAFTLER ZUM NICHTHANDELN SAGEN

Einige Management-Forscher haben sich mit dem Thema des „Nichthandelns“ befasst. Henry Mintzberg beschreibt das Konzept des „emergenten Handelns“ (MINTZBERG, 1994). Manager reagieren reaktiv auf unvorhergesehene Ereignisse und Veränderungen, statt einem strikt vorgeschriebenen strategischen Plan zu folgen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, permanent mit Komplexität umzugehen und sich an das anzupassen, was in einer bestimmten Situation gerade gebraucht wird. Dies kann sowohl Handeln als auch Nichthandeln bedeuten.

Karl E. Weick argumentiert in „Sensemaking in Organizations“, dass Nichthandeln in komplexen und unsicheren Situationen strategisch sein kann, um bessere Klarheit zu erlangen und um Fehler zu vermeiden (WEICK, 1995).

Stafford Beer sieht die wichtigste Aufgabe von Führungskräften darin, ein Gleichgewicht zwischen den Prioritäten des Managements und den Fähigkeiten/Ressourcen des Betriebs herzustellen. Es braucht eine ständige Überwachung zwischen dem Ist- und dem Soll-Wert. Im besten Fall, so Stafford Beer, gibt es zwischen Management-Anforderungen und der Leistungskapazität des Betriebs einen Zustand der Homöostase, also ein Gleichgewicht zwischen beiden (BEER, Cybernetics and Management, 1965).

Eine Organisation ist ein lebendiges, offenes und dynamisches System. Ihr Gleichgewicht wird reguliert zwischen Handeln und Nichthandeln, zwischen Yin & Yang. Es muss täglich neu „verhandelt“ werden. Im menschlichen Körper reguliert das autonome Nervensystem, der Sympathikus (Yang) und der Parasympathikus (Yin), die meisten Vorgänge selbständig. Wir merken gar nicht, dass reguliert wird. Es passiert automatisch, ohne unser bewusstes, kognitives Eingreifen.

Ein Unternehmen kann trotz dysfunktionaler Führung erfolgreich sein, weil die Strukturen und operativen Prozesse gut etabliert sind und ohne Führung

funktionieren. Wie beim vegetativen Nervensystem läuft der operative Betrieb bei geringer Komplexität autonom. Der autonome Betrieb einer Organisation ist wie das Fliegen eines Flugzeugs mit Autopilot. In einer komplexeren Situation muss der Pilot wissen, wie er das Flugzeug manuell steuert. Er muss in kritischen Situationen reagieren, das heißt: Er muss schnell entscheiden, ob er handelt, oder nicht handelt.

Ein Unternehmen kann trotz dysfunktionaler Führung erfolgreich sein, weil die Strukturen und operativen Prozesse gut etabliert sind und ohne Führung funktionieren.

NICHTHANDELN – WIE GEHT DAS?

Prinzipiell stellt sich die Frage: Will ich handeln, weil ich damit mein eigenes Unwohlsein verdränge oder weil ich wirklich jetzt sofort handeln muss?

Nichthandeln fühlt sich für die meisten meiner Klienten unangenehmer an als ihr gewohnter Handlungsmodus. Um dem automatischen Reflex, dem inneren Impuls zu handeln, zu widerstehen, braucht es eine gute innere Impulskontrolle und Reflexionsfähigkeit. Nichthandeln bedeutet, dass man aufgrund einer bewussten Entscheidung aktiv keine unmittelbaren Maßnahmen ergreift. Diese Entscheidung entspringt der Einstellung, dass das allgemeine Gleichgewicht der Organisation das Hauptziel ist. Der Schlüssel zum erfolgreichen Nichthandeln beginnt mit Zuhören, um die notwendigen Daten für die beste Entscheidung zu erhalten.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Nichthandeln beginnt mit Zuhören, um die notwendigen Daten für die beste Entscheidung zu erhalten.

Nichthandeln ist ein aktiver Prozess der Informationsgewinnung und Impulskontrolle. Dieser ist klar zu unterscheiden vom Nichthandeln aufgrund von mentaler Handlungsunfähigkeit. Um genau nicht in einen Flucht- oder Einfrier-Modus zu kommen, kann Impulskontrolle trainiert werden.

REAKTIVER BETRIEBSMODUS

Vor allem Branchen, die unter Zeitdruck arbeiten (zum Beispiel die Bau-Industrie) und denen es an erfahrenen Fachkräften mangelt, sitzen häufig in der Falle des reaktiven Modus fest.

BEISPIEL ANNE

Anne, Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens, sagte: „In meinem Unternehmen werden Probleme meist reaktiv gelöst. Ohne Zeit zum

Nachzudenken oder um zusätzliche Informationen zu sammeln.“ Anne schilderte, dass Schuldzuweisungen und Schikanen, wenn etwas schief lief, an der Tagesordnung waren. Abteilungen arbeiteten nicht zusammen. Ihre Kollegen waren gute Manager ihrer Geschäftsbereiche, aber sie steckten im Sumpf des eigenen operativen Geschäfts fest. Vor allem: Sie nahmen sich keine Zeit, um über Strategie und Prozesse nachzudenken. Sie waren zu beschäftigt, um sich zu verbessern.

Sie waren zu beschäftigt, um sich zu verbessern.

Annes Organisation war in einer „Beschleunigungsfalle“ gefangen (BRUCH, H. 2010). Hier wäre eine „Boxenstopp-Kultur“ wichtig. Dies bedeutet, dass sich ihre Manager eine Phase von Nachdenken nehmen, während der sie nicht reaktiv handeln. Nach definierten kleinen Erfolgen macht das Team eine kurze „Pause“ und feiert Meilensteine, um das Qi wieder aufzuladen. Dieses Nichtstun ist verwandt mit der Regenerationsphase eines Profisportlers, um Übertraining zu vermeiden und die Leistung langfristig zu steigern. Das Nichthandeln beinhaltet Aspekte der aktiven Erholung. Yin enthält Aspekte von Yang.

Im „Verdauungsprozess“ des Wandels ist das Nichthandeln Teil eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Es ist wie eine Pause zwischen hochkalorischen Mahlzeiten. Man kann nicht zu viele Hamburger auf einmal essen. Ein Sportler kann nicht jeden Tag das Maximum trainieren. Das Prinzip des Nichthandelns bedeutet, den Prozess zwischen Handeln und Nichthandeln während des Veränderungsprozesses zu steuern. Das ist wie die Zeit der „Verdauung“. Zum Nichthandeln gehören Zeit zum Nachdenken, das Sammeln von Informationen, das Verarbeiten von Informationen, die Verwendung einer angemessenen Kommunikation über das Warum und die Steuerung des Timings und der Dosierung von neuen Maßnahmen. Das Nichthandeln (Yin) ist genauso wichtig wie das Handeln (Yang).

Das Nichthandeln (Yin) ist genauso wichtig wie das Handeln (Yang).

Eine wichtige Form des Nichthandelns im Bereich Kommunikation ist Schweigen. Die Kraft des Schweigens („power of silence“) kann – ohne Worte – wichtige Dynamiken triggern. Die meisten Menschen fühlen sich unwohl, werden unsicher, wenn es still wird – versuchen den unangenehmen Zustand der Stille zu unterbrechen. Probieren sie in ihrem nächsten Meeting einmal aus, nicht sofort auf einen (inadäquaten) Kommentar zu reagieren. Lassen sie bewusst die Worte der anderen in Ruhe verhallen. Wie ein Musiker nach

Ende des Musikstücks noch einige Momente nach Ende des Stücks in Stille verharren. Einfach Schweigen, statt reaktiv oder emotional zu reagieren. Atmen sie ruhig, beobachten sie, was passiert.

VERSCHIEDENE URSACHEN DES NICHTHANDELNS

Nichthandeln ist ein Prinzip des Yin. Innerhalb des Prinzips des Nichthandelns müssen wir unterscheiden zwischen Nichthandeln als bewusste Entscheidung zur Wiederherstellung des Gleichgewichts und Nichthandeln, das durch negative Emotionen, destruktive Absichten, Verleugnung, Vermeidungsverhalten, Zögern oder durch emotionales Erstarren aufgrund von Angst verursacht ist. Des Weiteren kann die Ursache von Nichthandeln in einem provokativen politischen Schachzug liegen. Oder es liegt ein Mangel an intellektuellem Verständnis vor (siehe Tabelle Seite 146).

WAS KANN ICH WENIGER TUN? STATT: WAS KANN ICH MEHR TUN?

Innerhalb von Yin gibt es immer einen Aspekt von Yang und umgekehrt. Manager hinterfragen oder reflektieren die Möglichkeit des bewussten Nichthandelns selten in gleicher Weise wie die Frage, welche nächsten Maßnahmen sie ergreifen können. Die treibende Denkweise ist normalerweise: Was kann ich mehr tun, anstatt: Was kann ich weniger tun?

Nichthandeln kann ebenso vorteilhaft und „therapeutisch“ sein wie es Verwirrung und Ungleichgewicht in der Organisation verursachen kann. Es ist also wichtig, eine kluge Wahl zu treffen und sich über die Motivation des Nichthandelns bewusst zu sein. Wenn sie mit den besten Absichten für das systemische Gleichgewicht eingesetzt wird, ist Nichthandeln eine starke Medizin.

Hier folgt eine Liste von verschiedenen Ursachen für unbewusstes Nichthandeln im Geschäftsleben. Alle Aspekte können mit den fünf Elementen in Verbindung gebracht werden. Nichthandeln aufgrund von:

- überfordert sein durch hohe Komplexität (Holz)
- Powerplay (Feuer)
- Informationen wiederkauen (Erde)
- fehlende Informationen aufgrund von mangelndem Zuhören/
Informationsfluss (Metall)
- emotionale Lähmung aufgrund von Angst (Wasser)

Mögliche Symptome des Nichthandelns auf der Ebene der einzelnen Führungskraft, des Teams und der Organisation:

EINZELNE PERSON	TEAM	ORGANISATION (Top-Management)
Sorge (Ist es richtig, zu warten?)	Verwirrung	Aufschieben von Entscheidungen
Schlaflosigkeit	vermehrtes übereinander Tratschen	Einstellung von mehr Beratern
Muskelverspannungen, Probleme im unteren Rücken	Spannungen in Sitzungen, manche können gut warten, manche sind frustriert	viele informelle Gespräche, um Informationen und Ratschläge einzuholen
Gastritis, Spannung im Oberbauch	das Gefühl, nicht mehr mit der Führungskraft connected zu sein, keine Extrameile mehr gehen	mehr vom Gleichen tun, Mangel an Innovation
Gefühl der Hilflosigkeit, Überforderung	Das Team ist weniger motiviert. Das Team fühlt sich weniger rechenschaftspflichtig und proaktiv, wartet auf „Befehle“.	Die Sitzungen sind ineffizient, wiederholende Tagesordnungen ohne abschließende Aktionspunkte.
Erschöpfung	Das Team arbeitet immer weniger produktiv.	Zögern und Angst, Nichtmitteilung von Zweifeln
Burnout-Gefühl	weniger Energie in Teamsitzungen, weniger Fragen zu einem Thema, das noch nicht gelöst ist	Phase der Verleugnung, Beruhigung mit „business as usual“, warten auf Berater, die den Weg zeigen, delegieren des Problems, persönliche berufliche Absicherung



KAPITEL 16 AUSBLICK

Die Kunst im Leben und auch in der Führung besteht darin, Balance zu halten. Im eigenen Ich, im Team, im Unternehmen. Was simpel klingt bedeutet, sorgsam mit den vorhandenen Energien umzugehen und dabei möglichst auch das große Ganze im Blick zu haben.

Wie sähe eine Welt mit Führungskräften aus, die alle an einem Tag gemeinsam beschließen würden, ganzheitlich zu denken, zu handeln und – zu heilen? Kann Heilung und Business überhaupt zusammen gedacht werden? Schließt wirtschaftlicher Erfolg den Aspekt von Gesundheit und Heilung grundsätzlich aus?

Wenn Manager lernen, ihre eigenen Körpersymptome zu lesen und dieses Wissen auf ihr eigenes Team anwenden können, verändert sich Leadership zu einem ganzheitlichen Konzept. Menschen sind kein „Humankapital“, sondern ganzheitliche und komplexe menschliche Wesen. Jedes beobachtbare Symptom im Körper und in der Organisation ist dann nicht mehr etwas Schicksalhaftes, das vermeintlich ohne Vorwarnung eintritt und für das niemand eine Verantwortung trägt. Führungskräfte können mit einer ganzheitlichen Einstellung die Gesundheit in ihrem Arbeitsumfeld direkt beeinflussen.

Ich stelle mir eine Welt von Managern vor, die nicht nur ihren persönlichen Vorteil suchen, sondern Sinn darin finden, Gleichgewicht in sich selbst, in ihren Teams und ihrem Unternehmen zu schaffen. Leader, die es wagen, über das bestehende ökonomische System hinauszudenken.

Wir sollten hinterfragen, ob mehr Wirtschaftswachstum, ungeachtet der humanitären und ökologischen Kosten, auch in den kommenden Jahrzehnten noch Sinn macht. Ich kann mir vorstellen, dass sich Leader sowohl in den Dienst von Mensch und Natur stellen, als auch um Innovation und Stabilität des Unternehmens bemühen.

Was würde passieren, wenn alle Manager dieser Welt plötzlich in der Lage wären, den Puls, die Energie, unserer Erde zu fühlen? Möglicherweise deren unregelmäßigen, beschleunigten, zittrigen Pulsschlag wahrnehmen und erkennen, dass etwas Existenzielles aus dem Rhythmus, aus der Balance geraten ist. Und dass der Verlust von Qi-Energie im Business und in der Welt, ein Neu-Denken erforderlich macht. Dass es eben nicht mehr nur darum geht, ein Business zu managen, sondern dass etwas Grundsätzliches im Kontext von Business geheilt werden muss.

Wo alles miteinander verbunden ist, braucht es Mut, sich der Komplexität zu stellen. Und weil das allein nicht zu machen ist, sollten sich Manager zusammmentun. Ganzheitliche Leader sind keine naiven Weltverbesserer, sondern Pioniere, die Neues wagen.

Ich wünsche ihnen viel Energie auf ihrem Weg. Und ich freue mich, wenn sie ganzheitliche Ansätze in ihrem täglichen Business aufgreifen.

FÜHRUNG IM GLEICHGEWICHT – FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG UND INNERE STÄRKE

In einer Welt voller Veränderungen und Herausforderungen brauchen Unternehmen heute mehr denn je ein Führungskonzept, das Balance schafft – zwischen Menschen und Prozessen, Intuition und Strategie, Stabilität und Wandel.

In ihrem Buch „Führungsprinzip Balance“ zeigt Dr. Andrea Sibylle Claussen, wie die jahrhundertealten Prinzipien Qi, Yin & Yang und die fünf Elemente aus der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) auch in unserer heutigen, modernen westlichen Welt gelten. An vielen Beispielen veranschaulicht sie, welcher Gewinn es für Unternehmen sein kann, das Beste aus beiden Welten zu betrachten.

Führung kann und sollte mit diesem Wissen neu definiert werden. Erfahren sie, wie sie Balance in ihre Organisation bringen, wie sie ihre eigenen Energie-Quellen und die ihrer Teams aktivieren können – und wie sie langfristig erfolgreich bleiben.

Dieses Buch ist ein inspirierender Leitfaden für Führungskräfte, Unternehmer und Change-Maker, die traditionelle Weisheit mit innovativen Ansätzen verbinden möchten – für eine zukunftsfähige und gesunde Unternehmenskultur.

DR. ANDREA SIBYLLE CLAUSSEN,



Jahrgang 1965, ist eine visionäre Ärztin und Unternehmerin, die traditionelle Weisheit mit moderner Führungspraxis verbindet. Als Executive Coach, Beirätin im Mittelstand und Medizinerin kombiniert sie ihre komplexen Kenntnisse der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) mit ihrem medizinischen Wissen als Allgemeinärztin und innovativen Ansätzen in Führung und Unternehmensentwicklung.

Heute inspiriert und begleitet sie Führungskräfte und Teams mit ihrem Unternehmen „I am Wilderness“ und verbindet mentale Stärke und Achtsamkeit mit Spitzenleistung. Als wettkämpferfahrene Apnoe-Taucherin weiß sie, wie wichtig Balance, Qi und die Prinzipien von Yin & Yang nicht nur für die persönliche Leistung und Gesundheit, sondern auch für den Erfolg von Unternehmen sind.



9 783982 537054

UNSER
THEMA
VERLAG

www.unser-thema-verlag.de