

HEYNE <

Der DALAI LAMA ist das geistliche und weltliche Oberhaupt der Tibeter und der größte und populärste Lehrer des Buddhismus. Nach der Besetzung Tibets durch China floh er 1959 nach Indien, wo er seitdem im Exil lebt. Für seine spirituelle Arbeit und seinen Einsatz für den Weltfrieden erhielt er zahlreiche Auszeichnungen, u.a. 1989 den Friedensnobelpreis. Er verfasste bisher über 70 Bücher zum Thema Buddhismus und Lebenshilfe.

LAURENS VAN DEN MUYZENBERG ist ein international tätiger Managementberater. Einer seiner Schwerpunkte ist u.a. die Verbesserung von Unternehmensführung. Er spricht sieben Sprachen und lebt in Frankreich.

DALAI LAMA

LAURENS VAN DEN MUYZENBERG

FÜHREN, GESTALTEN,
BEWEGEN

WERTE UND WEISHEIT FÜR EINE GLOBALISIERTE WELT

Aus dem Englischen
von Jürgen Neubauer

WILHELM HEYNE VERLAG
MÜNCHEN

Die englische Originalausgabe erschien 2008 unter dem Titel *The Leader's Way*. © His Holiness the Dalai Lama & Laurens van den Muyzenberg, 2008. *The Leader's Way: Business, Buddhism and Happiness in an Interconnected World* first published by Nicholas Brealey Publishing, London und Boston, 2008.



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das FSC-zertifizierte Papier *Holmen Book Cream* für dieses Buch
liefert Holmen Paper, Hallstavik, Schweden.

This translation is published by arrangement with
Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.

Taschenbuchausgabe 01/2010

© für die deutsche Ausgabe: 2008 Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main/New York
Der Wilhelm Heyne Verlag, München,
ist ein Verlag der Verlagsgruppe Random House GmbH
Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg
Umschlagmotiv: © Picture Press
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany 2009

ISBN: 978-3-453-60137-6
www.heyne.de

INHALT

Einleitung	7
Der Mönch und der Managementberater	13

TEIL I SELBSTFÜHRUNG

1. Rechte Anschauung	19
2. Rechtes Handeln	39
3. Die Schulung des Geistes	63

TEIL 2 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

4. Die Aufgaben der Führung	89
5. Gewinn, Arbeitsplätze – oder Glück?	117
6. Unternehmen richtig führen	143

TEIL 3 FÜHRUNG IN EINER VERNETZTEN WELT

7. Herausforderung Globalisierung	167
---	-----

FÜHREN, GESTALTEN, BEWEGEN

8. Unternehmertum und Armut	187
9. Die verantwortliche freie Marktwirtschaft	213
Nachwort	231
Danksagung	235
Anmerkungen	237
Register	247

EINLEITUNG

SEINE HEILIGKEIT DER DALAI LAMA

Buddhistische Mönche leben im Allgemeinen fern der Gesellschaft in friedlicher Abgeschiedenheit, wo sie für das Wohl aller Lebewesen und des Planeten beten. Zwar bin auch ich einer dieser Mönche, doch zusätzlich trage ich die Verantwortung für die tibetische Exilregierung. Deshalb treffe ich mit Menschen aus aller Welt zusammen und habe einen anderen Horizont gewonnen. Auf meinen Reisen habe ich die unterschiedlichsten Menschen kennengelernt, arme wie reiche, von denen jeder seinen Platz in der Welt einnimmt. Viele Menschen haben mir ihr Vertrauen geschenkt und mir von ihrem Leben und ihren Hoffnungen und Ängsten im Hinblick auf die Zukunft erzählt. Auf diese Weise habe ich viel darüber erfahren, was die verschiedensten Menschen im Leben suchen. Im Grunde wünschen sich die meisten Menschen ein gewisses Maß an Glück.

Warum schreibe ich dieses Buch gerade jetzt? Weil ich der Ansicht bin, dass jeder von uns Sorge für das Funktionieren der Weltwirtschaft tragen und Verantwortung übernehmen sollte und dass jeder von uns ein Interesse daran haben sollte, wie Unternehmen unsere vernetzte Welt gestalten. Die Zeiten haben sich verändert, und ich bin der

Überzeugung, dass sich die geistlichen Führer aller religiösen Traditionen, die naturgemäß langfristiger denken, in die Diskussionen um die globale Wirtschaft einbringen sollten. Unsere Welt steht vor schwerwiegenden Problemen. Besonders beschäftigt mich die Frage, wie wir die wirtschaftliche Not in armen Ländern lindern können, die Tatsache, dass die Lebenszufriedenheit selbst in reichen Ländern seit den fünfziger Jahren stagniert, die Umwelterstörung durch Vernachlässigung, Bevölkerungswachstum und den steigenden Lebensstandard, und schließlich der fehlende Frieden in vielen Teilen der Welt.

Da der Buddhismus an diese und ähnliche Probleme rational und logisch herangeht, sind seine Antworten für nicht-religiöse Menschen oft leichter nachvollziehbar. Der Buddhismus betont menschliche Werte und zeigt, wie wir lernen können, die Probleme unserer Gesellschaft mit einem ganzheitlichen Ansatz zu lösen. Damit kann der Buddhismus einen wichtigen Beitrag zu diesen Diskussionen leisten. Auch zu den Fragen der Wirtschaft kann der Buddhismus mit seiner weltlichen Ethik und seinen grundlegenden menschlichen Werten einen wichtigen Teil beitragen. Die buddhistischen Vorstellungen von Wohlstand, Arbeit, Konsum und Glück unterscheiden sich in gewisser Hinsicht von denen des Westens. Für den Buddhismus bedeutet Glück mehr als die Befriedigung materieller und anderer Wünsche – dies ist ein wichtiger Unterschied. Wir finden das Glück nicht in unseren Bedürfnissen oder deren Befriedigung, sondern anderswo. Das Glück entspringt unserer Zufriedenheit, die nicht von dem abhängt, was wir gewinnen oder erreichen.

Buddha erkannte, wie mächtig unsere ich-bezogenen Trie-

be sind. Doch er kam zu dem Schluss, dass es unmöglich ist, die Wünsche unseres Ich jemals völlig zu befriedigen, denn es handelt sich um einen endlosen Kreislauf. Niemand kann ohne Freunde und ohne gute Beziehungen zu anderen Menschen glücklich sein. Doch gute Beziehungen beruhen auf Gegenseitigkeit, sie sind unmöglich, wenn es uns nur darum geht, unsere eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Meiner Ansicht nach sind Regierungen und Unternehmen Teil dieser Gleichung, denn sie setzen Menschen zueinander in Beziehung, schaffen Arbeitsplätze und Wohlstand, und spielen eine wichtige Rolle in Fragen des Lebensstandards, des Glücks und der Schnittmenge zwischen beiden.

Ich möchte nicht so tun, als wären die Lösungen einfach und lägen auf der Hand. Bei der Arbeit an diesem Buch habe ich gelernt, wie schwer es für Unternehmer sein kann, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wenn ein Unternehmensführer einen Entschluss fällt, wirkt sich dieser auf sämtliche Mitarbeiter und zahlreiche andere Menschen wie etwa Kunden und Zulieferer aus. International agierende Konzerne stehen vor besonders komplexen Situationen, weshalb die Qualität der Entscheidungen den Ausschlag gibt. Daher benötigen Entscheider nicht nur unternehmerische Kompetenz, sondern auch die richtige Motivation und geistige Verfassung. Unternehmerische Kompetenz ist eine Frage des Talents sowie des Fachwissens und würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Doch die Beobachtung und Korrektur der Motivation ist ein wichtiger Aspekt der buddhistischen Schulung und wird in diesem Buch im Detail erörtert ebenso wie die Entwicklung der richtigen geistigen Verfassung.

Die buddhistische Philosophie gründet auf der Erkennt-

nis, dass das Leiden ein fester Bestandteil des Lebens ist, und auf der Aufforderung Buddhas, dieses Leiden zu lindern. Genau darum geht es auch mir: Leiden zu lindern und die Lebenszufriedenheit zu steigern. Dieses Buch soll darum Lesern im Allgemeinen und Führungskräften im Besonderen helfen, besser zu verstehen, was in ihrem Geist und im Geist anderer Menschen vorgeht, vor allem im Zusammenhang mit Fragen der Führung. Ich hoffe, dass Sie auf diese Weise in die Lage versetzt werden, bessere Entscheidungen zu treffen und mehr Lebensqualität zu schaffen, und zwar für sich selbst, für Ihr Unternehmen und für alle Menschen, die von Ihren Entscheidungen betroffen sind.

Mein eigenes Interesse an Unternehmen und an der Wirtschaft hat über die vergangenen fünfzig Jahre hinweg eine Entwicklung erfahren. Meine formelle Ausbildung war ausschließlich religiöser und spiritueller Natur. Von frühester Jugend an habe ich buddhistische Philosophie und Psychologie studiert. Durch Begegnungen mit Mitgliedern der Kommunistischen Parteien Tibets und Chinas lernte ich später auch etwas über die verschiedenen Wirtschaftssysteme. Instinktiv neigte ich eher zum Sozialismus, doch ich beobachtete auch, wie die Volkswirtschaften der sozialistischen Länder stagnierten, während die Länder mit freier Marktwirtschaft eine immer größere Dynamik entwickelten. Ich begann, mich besonders für die Fehlentwicklungen der sozialistischen Wirtschaft und die positiven Aspekte der freien Marktwirtschaft zu interessieren. Dennoch bereitet es mir weiterhin Sorge, dass sich in den freien Marktwirtschaften die Kluft zwischen Arm und Reich tendenziell immer weiter vergrößert.

EINLEITUNG

Im Jahr 1990 erhielt ich einen Brief von Laurens van den Muyzenberg, einem internationalen Managementberater. Er schrieb mir, statt die Gemeinsamkeiten von Kommunismus und Buddhismus zu suchen, wie ich dies zuvor getan hatte, scheine es ihm produktiver, zu überlegen, wie der Kapitalismus verändert werden könne, um unsere kollektiven Interessen zu befriedigen. Mir gefiel dieser Gedanke, und ich lud Laurens zu einem Gespräch ein. Seither haben wir uns regelmäßig getroffen. Im Jahr 1999 machte mir Laurens schließlich einen Vorschlag: Da einerseits immer mehr Unternehmen Interesse an Fragen der guten Unternehmensführung haben und andererseits der Buddhismus zahlreiche theoretische und praktische Hinweise bietet, die für Unternehmensführer nützlich sein könnten, sollte ich einen Beitrag zu diesem Thema leisten. Wir kamen überein, dass Laurens allgemeine unternehmerische Hintergründe darstellen sollte, während ich erläutere, wie sich die buddhistische Lehre auf das jeweilige Gebiet anwenden lässt.

Ich bat Laurens um einen ganzheitlichen Ansatz. Mit »ganzheitlich« meinte ich, er solle jede Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, nicht nur aus der des westlichen Managementberaters. Meiner Ansicht nach besteht eines der größten Probleme der heutigen Welt darin, dass wir uns angesichts des exponentiellen Anwachsens der Informationsmenge immer weiter spezialisieren und nicht mehr in der Lage sind zu erkennen, inwieweit die verschiedenen Vorschläge zur Verbesserung der Gesellschaft ineinandergreifen.

Für dieses Buch habe ich Themen ausgewählt, die mir wichtig erscheinen, und Laurens hat sie vor seinem eigenen Erfahrungshintergrund in Gesprächen mit Kollegen und

in Recherchen weiterverfolgt. Er hat Führungskräfte interviewt, die den Buddhismus aktiv praktizieren, um zu erfahren, welchen Einfluss der Buddhismus auf ihr unternehmerisches Tun hat. Trotz unserer Bemühungen behaupten wir nicht, alle Antworten gefunden zu haben. Außerdem haben wir bei der Arbeit an diesem Buch stets darauf geachtet, die buddhistische Lehre so darzustellen, dass sie Führungskräften der Wirtschaft zugänglich ist.

Es geht mir nicht darum, mehr Menschen zum Buddhismus zu bekehren. Mein Anliegen ist vielmehr, buddhistische Vorstellungen zu präsentieren, die für Menschen aller Religionen genauso annehmbar und nützlich sind wie für Menschen ohne Religion.

Im Alter von 16 Jahren habe ich meine Freiheit verloren, und im Alter von 24 Jahren musste ich aus meiner Heimat fliehen. Im Laufe meines Lebens hatte ich zahlreiche Schwierigkeiten zu meistern. Trotzdem habe ich mir stets meinen inneren Frieden bewahrt. Ich könnte sogar behaupten, dass ich dank meiner buddhistischen Schulung glücklicher bin als viele Menschen, für die es selbstverständlich ist, in Freiheit und im eigenen Land zu leben. Diese Fähigkeit, mir meinen inneren Frieden zu bewahren, habe ich der buddhistischen Lehre zu verdanken sowie meinen konsequenten Bemühungen, diese Lehre mithilfe der Meditation in die Praxis umzusetzen. Ich hoffe aufrichtig, dass die Meditationen und geistigen Übungen, die in diesem Buch vorgestellt werden, unseren Führungskräften in Unternehmen und globalen Konzernen helfen, unseren Planeten friedlicher und sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltiger zu gestalten.

DER MÖNCH UND DER MANAGEMENTBERATER

LAURENS VAN DEN MUYZENBERG

In diesem Buch begegnen sich zwei Welten: meine Sphäre der Managementberatung und der internationalen Wirtschaft sowie der Kosmos des Dalai Lama, der tibetische Buddhismus. Diese Begegnung war die aufregendste und lohnendste Erfahrung meiner gesamten beruflichen Laufbahn.

Bei der Lektüre eines seiner Bücher stolperte ich über eine Stelle, an der Seine Heiligkeit einen indischen Philosophen beschreibt, der sich um eine Synthese aus Kommunismus und Buddhismus bemüht. Daraufhin schrieb ich ihm einen Brief, in dem ich erklärte, warum es meiner Meinung nach leichter sei, Kapitalismus und Buddhismus miteinander in Einklang zu bringen. Zu meiner Überraschung lud mich Seine Heiligkeit daraufhin ein, ihn in Indien zu besuchen. Zwischen 1991 und 2000 habe ich den Dalai Lama mindestens einmal pro Jahr getroffen und kleinere ehrenamtliche Beratungsprojekte für ihn übernommen, darunter Strategieseminare für seine Exilregierung.

Anfangs wusste ich wenig über den Buddhismus, und umgekehrt hatte der Dalai Lama wenig Erfahrung mit der Welt der Wirtschaft und des Unternehmertums. Seine Heiligkeit hatte sich zwar mit dem Sozialismus beschäftigt und Karl Marx gelesen, doch sein Wissen um die freie Marktwirtschaft war begrenzt. Wir kamen

überein, dass ich dem Dalai Lama verschiedene Bereiche der Wirtschaft darstellte und er das jeweilige Thema aus seiner Sicht kommentierte.

Zunächst ging es in unseren Gesprächen um die Grundlagen der Wirtschaft und kaum um den Buddhismus. Es wurde schon bald klar, dass sich der Dalai Lama für das große Ganze interessierte, zum Beispiel für das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft sowie die Bedeutung der »unternehmerischen Verantwortung«. Seine Heiligkeit erklärte mir, er wolle »ein ganzheitliches Verständnis der Wirtschaft«. Nach rund sieben Jahren regelmäßiger Gespräche hatten wir Möglichkeiten gefunden, einen Dialog zwischen den Vorstellungen des Buddhismus und den Theorien prominenter westlicher Wirtschaftswissenschaftler herzustellen und so die Dilemmata der Unternehmen besser zu verstehen. Auf diese Weise entstand die Idee zu diesem Buch.

Buddhismus und Kapitalismus sind hochgradig komplex, und auf der Suche nach grundlegenden Prinzipien kommen wir nicht umhin, beide zu vereinfachen. Wir haben dieses Buch so angelegt, dass ein Teil auf den anderen aufbaut, beginnend mit dem Einzelnen über das Unternehmen bis zur Gesellschaft. Ein klarer Schwerpunkt ist die Führung. Das heißt jedoch keineswegs, dass Veränderungen nur von Spitzenmanagern und Führungskräften ausgehen. Im Gegenteil, wir ermutigen Mitarbeiter auf allen Ebenen, die Führungskraft in sich selbst zu entdecken und die in diesem Buch beschriebenen Übungen anzuwenden.

Teil 1 erklärt die Grundlagen des Buddhismus und zeigt, wie auch Nicht-Buddhisten die Lehren Buddhas in allen Lebensbereichen anwenden können. Im Vordergrund steht die richtige Entscheidungsfindung. Dazu stellen wir Übungen zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit vor. Außerdem erläutern wir an

dieser Stelle einige grundlegende Vorstellungen des Buddhismus.

In Teil 2 stellen wir dar, wie sich die Erkenntnisse aus Teil 1 im Unternehmen umsetzen lassen. Wir wollen Führungskräfte anregen, Entscheidungen, Maßnahmen und Abläufe im Unternehmen mit Wärme, Mitgefühl und Ethik zu gestalten. Und wir wollen andererseits Unternehmen dazu ermuntern, seriöse Führungskräfte auszuwählen.

Teil 3 zeigt schließlich, wie buddhistische Werte auf globaler Ebene Anwendung finden können und spricht Themen wie Armut, Nachhaltigkeit, Vielfalt und Umweltverantwortung an. Wir wünschen uns, dass schon kleine Schritte hin zu unserem Ansatz neue Hoffnung wecken und neue Möglichkeiten eröffnen.

Die Welt steht heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Insgesamt gesehen hat sich unser Wohlstand immens vermehrt, und die technologische Revolution trägt reichlich Früchte. Doch gleichzeitig leben Milliarden Menschen in größter Armut, wir werden von Umweltkatastrophen bedroht, und selbst die Menschen in den wohlhabenden Nationen blicken verunsichert in die Zukunft. Die Lösung dieser Probleme erfordert eine neue Form der Führung, die die Dinge so sieht, wie sie wirklich sind, und sie in einem ganzheitlichen Ansatz angeht. Genau darum geht es in diesem Buch.

Wahre Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, eine Fragestellung aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und vor diesem erweiterten Horizont die richtigen Entscheidungen zu treffen. Sie sind innerlich ruhig, gesammelt und konzentriert und lassen sich nicht durch negative Gedanken und Gefühle ablenken. Wahre Führung erkennt, dass Veränderungen unvermeidlich sind, und dass wir unsere universelle Verantwortung begreifen

FÜHREN, GESTALTEN, BEWEGEN

und unser Wirtschaftssystem nach moralischen Werten gestalten müssen.

An dieser Stelle wollen der Dalai Lama und ich unserer Hoffnung Ausdruck verleihen, dass mit besseren Entscheidungen unserer wirtschaftlichen und politischen Führer die Welt für alle Menschen besser wird.

TEIL I
SELBSTFÜHRUNG

*Derjenige Herrscher herrscht am besten über sein
Land, der zuerst sich selbst beherrscht.*



KAPITEL I

RECHTE ANSCHAUUNG

Manche Menschen sind der irrigen Ansicht, der Buddhismus fördere eine passive Haltung und verlange von den Menschen, der materiellen Welt zu entsagen, um in aller Abgeschiedenheit zu meditieren. Tatsächlich sind es jedoch nur Mönche und Nonnen, die sich in die Einsamkeit zurückziehen. Der Buddhismus als Philosophie beschäftigt sich mit den klassischen philosophischen Fragestellungen: Was ist die Wahrheit, und wie können wir sie erkennen? Was ist der Sinn des Lebens? Was ist das Universum, in dem wir leben? Was ist die menschliche Natur, welche Pflichten haben wir, wie sieht unser Schicksal aus? Was ist gut und was ist schlecht?

Doch vor allem betont der Buddhismus das richtige Handeln: Was soll ich tun? Die Essenz des Buddhismus lässt sich in den beiden Grundprinzipien »Rechte Anschauung« und »Rechtes Handeln« zusammenfassen. Die Rechte Anschauung hat für sich genommen keinen Wert, wenn sie nicht zu Rechtem Handeln führt – und Rechtes Handeln ist natürlich eine Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg.



Führen heißt, Entscheidungen zu treffen, und zwar nicht irgendwelche, sondern die richtigen. Die Entscheidungen von international agierenden Konzernmanagern haben Auswirkungen für Tausende oder gar Millionen von Menschen, und die Entscheidungen von politischen Führern betreffen gar zig Millionen. Darum ist es von größter Wichtigkeit, die richtigen Entscheidung zu treffen, denn unangemessene können fatale Folgen haben.

Nach buddhistischer Auffassung zeichnet sich eine gute Führungspersönlichkeit dadurch aus, dass sie die richtigen Entscheidungen trifft. Voraussetzung sind die Rechte Anschauung und innere Ruhe, Sammlung und Konzentration sowie die Fähigkeit, sich nicht durch negative Gedanken und Gefühle ablenken zu lassen. In diesem Kapitel wollen wir einige der zentralen Vorstellungen des Buddhismus präsentieren und zeigen, wie deren Umsetzung unsere Lebensqualität und unsere Unternehmen verbessern kann.

Um die Qualität ihrer Entscheidungen zu verbessern, müssen Führungskräfte ihren Geist schulen. Nach buddhistischer Überzeugung hat es jeder Mensch selbst in der Hand, seinen Geist zu entwickeln und so sich selbst und andere glücklicher zu machen. Voraussetzungen sind richtiges Denken und richtiges Handeln. Doch Sie können nicht richtig handeln, wenn Sie nicht richtig denken.

Richtig zu denken heißt, vor jeder Handlung sicherzustellen, dass Sie in der richtigen Absicht und mit der richtigen Motivation handeln. Die richtige Absicht bedeutet, dass Sie und alle Betroffenen aus der Handlung Nutzen ziehen, dass Sie also bei Ihrer Entscheidung Ihr Wohl und das anderer Menschen einbeziehen. Dies gilt für Einzelpersonen genauso wie für Unternehmen.

RECHTE ANSCHAUUNG

Die richtige Absicht ist Teil der buddhistischen Vorstellung der Rechten Anschauung. Zu dieser Rechten Anschauung gehören außerdem drei Erkenntnisse über die Realität: 1. Nichts ist von Dauer, alles befindet sich in einem ständigen Prozess der Veränderung. 2. Nichts existiert nur für sich allein. 3. Nichts existiert ohne Ursache. Dies mag offensichtlich klingen, doch wir vergessen es oft, wenn wir vor einer Entscheidung stehen.

Gegenseitige Abhängigkeit und ständige Veränderung sind auch zwei der Grundgedanken der westlichen Systemtheorien. Diese Theorien wurden unter anderem von Wissenschaftlern des Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelt, zum Beispiel von Peter Senge, der die lernende Organisation erforschte, von Jay Forrester, einem Pionier der Systemdynamik, oder von Marvin Minsky, der die Theorie der »Gesellschaft des Geistes« aufstellte, um menschliche Erkenntnis zu erklären. Am Santa Fe Institute im US-Staat New Mexico, an dem Nobelpreisträger wie Murray Gell-Mann und Kenneth Arrow gewirkt haben, entwickeln Wissenschaftler unser Verständnis vom Funktionieren komplexer Systeme wie zum Beispiel der Wirtschaft und der Gesellschaft weiter. Sie alle suchen Antworten auf dieselbe Grundfrage: Wie wirken sich unsere Handlungen aus, und wie spielen Ursachen und Wirkungen zusammen? Etwas Ähnliches meinen wir mit dem Wort »Ganzheitlichkeit«.

Richtiges Denken erfordert einen ruhigen, gesammelten und konzentrierten Geist. Unter dem Einfluss von Ärger, Eifersucht, Angst oder mangelndem Selbstvertrauen sind wir unruhig, ineffizient, also gerade nicht innerlich ruhig, gesammelt und konzentriert. Um diese negativen Gedanken und Gefühle gar nicht erst aufkommen zu lassen, können wir die Fähigkeit der *Achtsamkeit* erlernen. Achtsam zu sein bedeutet, dass wir erkennen, wann ne-

gative Emotionen unser Denken beeinträchtigen. Außerdem können wir lernen zu verhindern, dass diese negativen Emotionen unseren Geist beherrschen. Wir können die Kontrolle über unsere geistige Verfassung gewinnen und dauerhaft erhalten, um Entscheidungen im Einklang mit der Rechten Anschauung zu treffen. In den folgenden Kapiteln erfahren Sie, wie Sie Ihren Geist entsprechend schulen können.

Das buddhistische Prinzip der Rechten Anschauung bezieht sich auf die Absicht hinter einer Entscheidung. Das Rechte Handeln, das zweite erwähnte buddhistische Prinzip, bezieht sich auf die Qualität der Handlungen, die ein Unternehmen und seine Mitarbeiter auf Grundlage dieser Entscheidung einleiten. Bei jeder unserer Handlungen sollten wir die Auswirkungen auf andere berücksichtigen. In Kapitel 2 werden wir näher auf dieses Prinzip des Rechten Handelns eingehen.

Dieses Buch wendet erstmals die buddhistischen Prinzipien der Rechten Anschauung und des Rechten Handelns auf Entscheidungsprozesse in Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen an. Eine Organisation ist nicht identisch mit der Summe seiner Angehörigen, sie ist gleichzeitig mehr und weniger. Sie ist mehr, denn eine Organisation kann vieles erreichen, was Einzelpersonen nicht vermögen. Und sie ist weniger, denn ihre Angehörigen haben ein Privatleben, Familien, Freunde und gehören anderen Gruppen an.

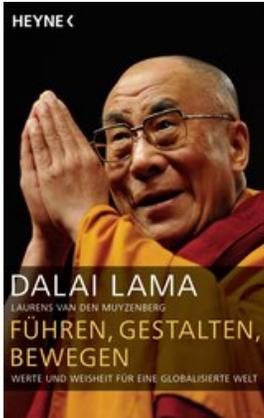
Wir wollen nicht den Eindruck vermitteln, als sei es ein Leichtes, die Prinzipien der Rechten Anschauung und des Rechten Handelns umzusetzen. Das ist es keineswegs. Kaum jemand erreicht Perfektion. Doch wir alle können unseren Geist schulen und unsere Leistungen verbessern, wenn wir es wirklich wollen. Dies trifft auch auf jede Organisation zu, egal ob es sich dabei um kleine, große,

private, staatliche, wohltätige oder gemeinnützige Unternehmungen handelt.

In diesem Buch geht es nicht darum, den Buddhismus als Religion oder als Lebensstil zu vermitteln. Der Dalai Lama ist der Ansicht, dass wir in jeder religiösen Tradition Werte finden, die uns helfen können, ein gutes und verantwortungsvolles Leben zu führen, genauso wie wir ohne Religion ein gutes und verantwortungsvolles Leben führen können. Die Vorstellungen in diesem Buch lassen sich daher grundsätzlich von allen Menschen annehmen und praktizieren.

Spontan könnte man vermuten, dass es einen erheblichen Widerspruch zwischen Buddhismus und Unternehmen gibt. Doch der gemeinsame Nenner ist die Bedeutung, die beide dem Glück beimessen. Ein Unternehmen, dessen Angestellte, Kunden oder Aktionäre unzufrieden sind, wird schließlich eingehen. Und Buddha sah den Zweck seiner Lehre darin, die Ursachen des Unglücks zu erkennen und Leid zu lindern. Die Ursache allen Leids lag für ihn in der Ich-Bezogenheit – diesen Zusammenhang nannte er sogar ein Naturgesetz.

Diese Ich-Bezogenheit ist die Ursache der negativen Gedanken und Emotionen, denen es gleichgültig ist, wie sie sich auf andere auswirken. Betrug, Lüge, Heuchelei, Aggression, Ärger, Arroganz, Eifersucht, Boshaftigkeit und Groll sind einige dieser negativen Gedanken oder Gefühle. Wenn es Ihnen gelingt, diese zu reduzieren, werden Sie feststellen, dass sich Ihr Verhältnis zu anderen Menschen rasch verbessert. Das ist nicht schwer zu verstehen. Wir haben lieber mit Menschen zu tun, die an unserem Wohl interessiert sind,



Dalai Lama, Laurens van den Muyzenberg

Führen, gestalten, bewegen

Werte und Weisheit für eine globalisierte Welt

Taschenbuch, Broschur, 256 Seiten, 11,8 x 18,7 cm

ISBN: 978-3-453-60137-6

Heyne

Erscheinungstermin: Dezember 2009

Für mehr Menschlichkeit in der Wirtschaft

Zum ersten Mal äußert sich der Dalai Lama zu Fragen der Wirtschaft. Unterstützt von dem international tätigen Unternehmensberater Laurens van den Muyzenberg zeigt er, wie jede Führungskraft mithilfe buddhistischer Prinzipien bessere Resultate erzielen kann. Eine Anleitung zu mehr Eigenverantwortung und nachhaltigem Handeln, von der wir alle – die Wirtschaft wie jeder Einzelne – nur profitieren können.



[Der Titel im Katalog](#)