

6.204 Mindful Leadership

Achtsamkeit, die zentrale Führungskompetenz

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Führung weltweit in der Krise ist,
- was erfolgreiche Führungskräfte des 20. von denen des 21. Jahrhunderts unterscheidet,
- was Mindful Leadership ist und welchen Nutzen dieser neue Ansatz für Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationen stiftet,
- was achtsame Führungskräfte anders machen,
- und wie Sie Achtsamkeit in die Führungskräfte-Entwicklung Ihres Unternehmens bringen.

Die Autorinnen

Angelika von der Assen, Organisationspsychologin M. Sc., Senior Mindfulness Teacher beim SEARCH INSIDE YOURSELF Leadership Institute (San Francisco), Country Manager Potential Project (Schweiz) und gefragte Keynote Speakerin, ist eine der Pioniere, die achtsamkeitsbasierte Programme in Chefetagen bringen. Seit mehr als zwanzig Jahren ist sie in der Entwicklung von Führungskräften international tätig, bis vor kurzem als Head of Management Development beim größten Schweizer Energieversorger. Sie praktiziert Achtsamkeit seit ca. 10 Jahren – es ist für sie das größte Geschenk, dass sie jemals erhalten hat und mit Freude weitergibt.

Kontakt: Mindful in Business, Leadership Development & Training, Traubenweg 52, CH 8408 Winterthur, Telefon: +41 79 480 21 59

E-Mail: av@mindfulness-in.org, www.mindful-in-business.ch

Barbara Riedenbauer, Betriebswirtin, Direktorin awaris Austria. Als zertifizierte Search Inside Yourself Trainerin, Coach und Mindful-Leadership-Expertin unterstützt sie Executives, Führungskräfte und Teams in ihrer Entwicklung und Stärkung ihrer Führungskompetenz. Ihrer langjäh-

rigen Führungserfahrung in einem internationalen Konzern verdankt sie ein tiefes Verständnis der Herausforderungen der modernen Arbeitswelt und der internen Abläufe in Organisationen. Sie praktiziert Achtsamkeit seit mehr als 10 Jahren.

Kontakt: Awaris Austria, Training für Awareness, Leadership & Transformation, Springergasse 8/31, AT 1020 Wien, Telefon: +43 664 4640740, E-Mail: barbara.riedenbauer@awaris.com, www.awaris.at

Inhalt

1	Einleitung – Leadership in der Krise	3
2	Leadership im 21. Jahrhundert	3
3	Was bedeutet ‚Mindful Leadership‘?	5
4	Wie wirkt dieser neue Führungsansatz?	6
5	Mindful Leadership – der Nutzen.	8
	5.1 Architekten der eigenen Realität: Resilienz und Lebensglück . .	8
	5.2 Verbesserung der Führungsqualität	9
6	Wie lässt sich Mindful Leadership trainieren?	11
	6.1 Fokus und Präsenz.	11
	6.2 Resilienz und Führungseffektivität unter Stress	15
	6.3 Klar und wertebasiert führen	20
	6.4 Zielgerichtete Visionen leben	22
	6.5 Demut statt Ego: Vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘	24
7.	Mindful Leadership – wie in Unternehmen bringen?	26
	7.1 Die vier Dimensionen der Achtsamkeit im Wirtschaftskontext .	27
	7.2 Kritische Erfolgsfaktoren für eine gelungene Implementierung	28
8	Literatur	29
9	Anhang	31
	9.1 Zitate zum Thema Mindful Leadership.	31
	9.2 Übungen.	32

1 Einleitung – Leadership in der Krise

In einer Studie von McKinsey & Company (2016) bezeichneten sich 77 Prozent der 52 000 befragten Führungskräfte als ‚inspirierend‘ und als ‚motivierendes Rollenmodell‘. In starkem Kontrast dazu finden aber 88 Prozent der Mitarbeitenden, das sie dies ‚fundamental unzureichend‘ tun (Gallup 2016). Die weltweit durchgeführte Studie zeigte, dass sich nur 13 Prozent der Mitarbeitenden motiviert fühlen, während 24 Prozent sogar aktiv gegen die ihnen gesetzten Ziele arbeiten. Sechzig Prozent von ihnen würden auf eine Gehaltserhöhung verzichten, wenn dafür Ihr Chef oder ihre Chefin gefeuert würde (Gallup 2016). Dies alles trotz der Tatsache, dass weltweit jedes Jahr 46 Milliarden Dollar für Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung ausgegeben werden.

Vielen Führungskräften selbst geht es auch nicht besonders gut. Viele fühlen sich überfordert, mit den neuen Herausforderungen der VUCA-Welt umzugehen und erleben sich im Dauerstress. Hohe Burn-Out-Zahlen sprechen für sich.

Was läuft hier falsch?

2 Leadership im 21. Jahrhundert

„Mindful Leadership is about unlearning management and re-learning being human“.

Bill George (2015), Leadership Professor in Harvard, früherer CEO des führenden amerikanischen Medizintechnik-Unternehmens Medtronic sowie Autor des Leadership-Bestsellers ‚True North‘ zeigt auf, dass Führungskräfte, die im 21. Jahrhundert erfolgreich sein wollen, heute andere Qualitäten mitbringen müssen als noch vor ein paar Jahren.

20. Jahrhundert	21. Jahrhundert
Charismatisch	Authentisch
Finanzieller Geschäftserfolg	Sinn (Werte, Why, Purpose)
Ego („Ich“)	Bescheidenheit („Wir“)
Leadership from the top	Leadership from within
IQ: kognitive Intelligenz	EQ: emotionale Intelligenz

Abb. 1: Was Führungskräfte heute erfolgreich macht (nach George 2015)

George führt aus, dass der charismatische (was ist das eigentlich?) ‚Held‘ (ja, meistens männlich!) mit einer gehörigen Portion Ego, der ‚weiss, wo es langgeht‘ und sich auf den Shareholder Value konzentriert, angesichts flacher Hierarchien und nie dagewesenen neuen Problemstellungen, so wie sie Globalisierung, digitale Transformation und die VUCA-Welt mit sich bringen, ausgedient hat. Und gerade die junge Generation von Mitarbeitenden, die jetzt in die Unternehmen eintritt, will nahbare, (zwischen-) menschliche Vorgesetzte mit Stärken und Schwächen, die neben dem finanziellen Geschäftserfolg auch das größere Ganze im Blick haben (Purpose) und ihren Beitrag wertschätzen, statt Erfolge auf das eigene Konto zu verbuchen. Dafür gehen sie die ‚extra mile‘.

Dies braucht eine grundlegend andere Art von Führungsqualitäten: Offenheit, Präsenz, Bewusstheit, altruistische Werte, soziale Skills und Demut („Wir statt ich“). Das alles ist Achtsamkeit pur. ‚Mindful Leadership‘ kann daher dieser heute notwendige Führungsansatz sein. Javier Pladevall, Generaldirektor Volkswagen Spanien, bringt es auf den Punkt: „Leadership starts with the mind, not with an MBA. Mindful Leadership is about unlearning management and re-learning being human“.

Auf den folgenden Seiten soll aufgezeigt werden, wie Führungskräfte die von George postulierten Fähigkeiten entwickeln können – durch Achtsamkeit.

3 Was bedeutet Mindful Leadership?

Eine erste Hinführung bietet die Definition von Achtsamkeit durch Jon Kabat-Zinn, einem emeritierten Professor der University of Massachusetts Medical School: „Achtsamkeit ist die Bewusstheit, die sich durch gerichtete, nicht wertende Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Augenblick einstellt“ (Kabat-Zinn 2013). Kabat-Zinn unterstützt das britische Parlament dabei, das Konzept von Mindfulness im Gesundheitswesen, in der Bildung, an den Arbeitsplätzen und sogar im Strafvollzug in Großbritannien zu implementieren. Eine Studie im Auftrag des Parlaments, der „Mindful Nation UK“-Bericht, soll hier die Möglichkeiten ausloten und hat als offizielle Definition festgehalten: „Achtsamkeit bedeutet, die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was im gegenwärtigen Moment im Geist, im Körper und in der externen Umgebung passiert, in einer neugierigen und wohlwollenden Haltung.“

Mindful Leadership setzt beim Training dieser elementaren Bewusstseinsfähigkeiten an, um diese auch im Führungsalltag einsetzen zu können. Professor Ronald Heifetz von der Harvard University betont, dass eine Schlüsselkompetenz zur effektiven Führung in dynamischen Umgebungen die Fähigkeit ist, im Moment des Handelns über das Handeln selbst zu reflektieren. Er beschreibt dies mit dem Bild einer Tanzfläche, auf der getanzt wird, und eines Balkons, auf dem man die Tanzenden beobachten kann. Der Schlüssel zum Verständnis der Tanzszenen liegt darin, dass man Tanzender und Zuschauender gleichzeitig ist.

Man erlebt also sowohl die eigene Involvierung in die direkte Situation des Tanzes, und ist gleichzeitig objektiver Betrachter der ganzen Szenerie „sozusagen von außen“. Effektives Üben, *beide* Perspektiven einzunehmen, ermöglicht erweiterte Handlungsoptionen, weil – um im Bild zu bleiben – der Tanz nicht alle Aufmerksamkeit absorbieren kann, noch die objektive Betrachtung von außen ohne die notwendige Innenperspektive als alleinige Informationsquelle dienen kann. Nur die beiden Sichtweisen gemeinsam liefern ein vollständiges Bild der Situation.

Dieser bewusste Umgang mit der Gegenwart setzt beim Einzelnen selbst an. Mindful Leadership ist im hohen Maße Selbstführung, dann erst Führung von anderen. Denn nur wer sich selbst führen kann, wird andere gut führen können (Drucker 2017). Und dazu sind wir „die schwierigste Person, die wir je führen müssen“ schreibt George (2015). Aber gerade diese Selbstführung scheint in einer immer komplexer wer-

denden Welt zunehmend schwieriger zu werden, wenn sich der Einzelne angesichts hohen Zeitdrucks und vieler Einflussfaktoren als ohnmächtiges Rädchen in einem unübersehbaren Geschehen wahrnimmt.

Trotzdem kommt der Selbstwahrnehmung in diesem Kontext eine Schlüsselrolle zu. Die Unberechenbarkeiten der VUCA-Welt erschweren zwar die Fähigkeit zur Selbstführung, aber gerade durch diese Volatilität wird Selbststeuerung im modernen Management unverzichtbar. Der auf Dauer untaugliche und ungenügende Versuch, mit höherer Arbeitsgeschwindigkeit und Multitasking die Anforderungen zu bewältigen, führt letztlich nur zu Frustrationen und Erschöpfungszuständen bis hin zum Burn-out.

4 Wie wirkt dieser neue Führungsansatz?

Wie kann Mindful Leadership da helfen? Die Präsenz in der Gegenwart lässt Führungskräfte nicht nur fokussiert auf die (und in den) gegenwärtigen Situationen und konzentriert auf aktuelle Herausforderungen reagieren („der Tanz“), sondern ermöglicht auch eine gewisse Distanz zum Geschehen („die Balkonsicht“). Die Führungskraft erlebt sich dann nicht den eigenen Gefühlen ausgeliefert und hilflos, sondern eröffnet sich die Möglichkeit, selbst in Extremsituationen den Fokus auf das Wesentliche zu bewahren („kein Tunnelblick“), verschiedene Perspektiven wahrzunehmen und eine Überblicksposition einzunehmen. So kann nicht nur reflexhaft und wie gewöhnlich reagiert, sondern wirklich im Bewusstsein aller Wahlmöglichkeiten agiert werden. Alle Möglichkeiten werden nicht nur in Betracht gezogen, sondern auch die beste davon umgesetzt.

Die verbesserte Selbstwahrnehmung und der bewusstere Umgang mit sich selbst strahlen auf die Umgebung aus. Das Verhalten von Führungskräften hat großen Einfluss auf ihr Umfeld und die Teams, in denen sie agieren. Eine im Bewusstsein ihrer Selbst geschulte Führungskraft wird auch selbst-bewusst führen, Feedback zum eigenen Führungsverhalten offen begegnen und Änderungen in ihren Denkmustern leichter initiieren können, weil sie sich ihrer bewusst ist und sich vor allem nicht mit ihnen identifiziert.

Diese Führung aus innerer Klarheit, ausstrahlender Ruhe und engagierter Gelassenheit heraus wirkt sich auf das Team aus, das geführt wird. In gleicher Weise spiegeln sich Stress, Ängstlichkeit und Verschlussenheit im direkten und indirekten Umfeld wider. Die Führungskraft spiegelt also in jedem Fall. Aber nur wenn sie sich selbst ausreichend wahrnehmen

kann und sich der Spiegelungseffekte bewusst ist, kann sie gut mit dieser Außenwirkung auf andere (und natürlich auch der anderen auf sich) umgehen. Gerade in schwierigen Situationen wie Konflikten im Team oder unternehmerischen Schief lagen ist ein klarer Kopf, emotionale Stärke sowie eine ruhige Hand für eine Führungskraft unabdingbar, und dies zeichnet auch eine hervorragende Führungskraft aus.

Wenn Erfolg und angenehme Gefühle zu „Drogen“ werden, laufen Führungskräfte Gefahr, Misserfolg und Negatives auszublenden und nicht mehr wahrzunehmen. Dann lässt sich aus bisherigen Fehlschlägen nicht lernen, und die Organisation als Ganzes bewegt sich auf unsicherem Terrain, weil sie eine Perspektive ausblendet und so schlechte Entscheidungen trifft. Hier hilft der ehrliche und schonungslose Blick auch auf unangenehme Seiten, weil auch diese Teil des ganzen Bildes sind. So können sich die Führungskräfte gegebenenfalls nicht nur den einzelnen Situationen optimal anpassen, sondern auch – falls notwendig – verändern.

Wenn besser verstanden wird, wie diese Denkprozesse ablaufen und die Gefühle den Einzelnen beeinflussen, kann die Führungskraft sich selbst besser verstehen und führen, und sich damit auch besser in andere einfühlen, diese verstehen und sie so effizienter und effektiver führen.

Mindfulness kann auch als ‚Bewusstseinsmanagement‘ beschrieben werden. Es hilft, sich aus den alltäglichen Verstrickungen in Emotionen, starren Selbst- und Fremdbildern sowie Vorurteilen und Erwartungen zu lösen. Eine objektive und umfassende Sicht und damit gute Entscheidungen und optimale Lösungen werden dadurch erst möglich. Es geht um ein aktives und bewusstes Umgehen mit den eigenen Emotionen und Gedanken, und ermöglicht dadurch eine gewisse Unabhängigkeit von ihnen und Souveränität äußeren Einflüssen gegenüber. Zudem schult der Übende seine Aufmerksamkeit auf die eigene Körperlichkeit, den Lebensrhythmus, die Gefühle und Gedanken, und kann so gerade unter stressigen Umständen leichter darauf zugreifen.

5 Mindful Leadership – der Nutzen

Mindful Leadership kommt einerseits der Führungskraft selbst und andererseits auch den Mitarbeitenden und dem Unternehmen zu Gute.

5.1 Architekten der eigenen Realität: Resilienz und Lebensglück

„Nicht der Erfolg an sich macht dauerhaft glücklich, sondern glückliche Menschen sind langfristig erfolgreicher.“

Achtsamkeit führt ganz allgemein zu mehr Wohlbefinden im und Zufriedenheit mit dem eigenen Leben. Die Wahrnehmung der eigenen Gefühle und Grenzen lässt beispielsweise ausreichend Pausen einlegen und sorgt für Freiräume für Erholung und kreative Prozesse. Auch werden Wertekonflikte frühzeitig erkannt und hoffentlich rechtzeitig angesprochen, bevor durch innere Konflikte die „Reibungsverluste“ hoch werden und zu einer verminderten Einsatzbereitschaft führen.

Das Achtsamkeitstraining garantiert auch einen ausreichenden Blick auf die eigene Befindlichkeit (und notwendige Erholungsphasen), gerade dann, wenn es regelmäßig praktiziert wird. Mindfulness macht stressresistenter, indem es vermehrt auf physische und psychische Frühwarnsignale achtet und so für ein gesundes Leben und Vitalität sorgt. Und Stress ist im Gegenzug genau das, was die Wahrnehmung verengt, die Empathie verloren gehen und fixe Verhaltensmuster wieder dominierend werden lässt, die eigentlich bereits als ungenügend abgelegt waren.

Nicht der höhere IQ macht hier den Unterschied oder die materielle Wunscherfüllung, sondern das Lebensglück basiert auf einem guten Umgang mit sich selbst, und ist daher selbst gestaltbar. Sowohl positiv („ein Lottogewinn“) wie negativ („eine Querschnittslähmung“) wahrgenommene äußere Geschehnisse führen nach einer gewissen Zeit wieder zum „ursprünglichen Ausgangspunkt des Glückslevels“ zurück (vgl. Richard 2005). Aber der Optimismus ist einfach stärker ausgeprägt bei jenen, die Achtsamkeit üben, ihre Beziehungen zu anderen Menschen sind lebendiger und tragfähiger. Alles Folgen, die auch im beruflichen Kontext wichtig sind, abgesehen davon, dass glücklichere Menschen auch die engagierteren Mitarbeiter sind. Denn nicht der Erfolg an sich macht dauerhaft glücklich, sondern glückliche Menschen sind langfristig erfolgreicher.

5.2 Verbesserung der Führungsqualität

Eine erhöhte Leistungs- und Führungsfähigkeit resultiert nicht nur aus einer besseren Konzentrationsfähigkeit und der vertieften Selbsterkenntnis und damit der möglichen Eliminierung von blockierenden Einstellungen, sondern auch aus einer vertieften Empathie in die Gefühls- und Gedankenwelt anderer. Eine rasche Auffassungsgabe, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten sind für den Erfolg einer Führungskraft unerlässlich, aber die emotionale Intelligenz ist der unterscheidende Faktor, der Führungskräfte herausragen lässt. Die intellektuellen Fähigkeiten sind wichtig in der Ausbildung und für die Fähigkeit, Neues wahrzunehmen und bewusste Entscheidungen zu treffen, aber die emotionale Intelligenz als Fähigkeit, eigene und andere Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen, ist entscheidend im Umgang von Führungskräften mit ihren Teams.

In ihrem „Harvard Business Review“-Artikel beschreiben Jack Zenger und Joseph Folkman auf der Basis ihrer Studie mit 300 000 Führungskräften und Managern acht Top-Faktoren für gutes Leadership: Nur zwei davon sind IQ-bezogen, alle anderen sechs stehen im Zusammenhang mit emotionaler Intelligenz (Zenger 2014).

Schon das schulische Ausbildungssystem ist angelegt auf Wissensvermittlung, aber wenig auf die Wahrnehmung von emotionalen Prozessen und der Vermittlung des guten und hilfreichen Umgangs mit ihnen. Das spiegelt sich wider in der klassischen Leistungsbeurteilung, die auf kognitive Ergebnisse ausgerichtet ist. Emotionen werden hier oft als hinderlich bei der Aneignung von Wissen angesehen beziehungsweise nicht in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen, was oft zu suboptimalen Ergebnissen führt. Auch die Rekrutierung von Führungskräften erfolgt oft unter intellektuellen Gesichtspunkten, die emotionalen Fähigkeiten werden vielfach vernachlässigt, was angesichts der wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Bedeutung von Emotionen in der Managementpraxis nicht wirklich erfolversprechend ist (Goleman 2014). Und das nicht nur in der Teamführung, sondern auch im verständnisvollen und konstruktiven Umgang mit sich selbst.

Die emotionalen Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitern sind notwendige Ergänzungen zu den intellektuellen Fähigkeiten und Management-Ausbildungen, die ansonsten nicht voll zur Geltung kommen können. Ohne die gute Vermittlung in den Verstehenshorizont der Mitar-

beitenden wird auch eine effektive Umsetzung in die Unternehmenspraxis erschwert bis verunmöglicht. Eine verbesserte Kommunikationsfähigkeit aus der Bereitschaft, wirklich und konzentriert zuzuhören und verstehen zu wollen, geht mit dieser Fähigkeit zur Einfühlung in andere einher. Letztlich kann auch die Führungskraft selbst nicht ohne gute Kenntnis der eigenen Emotionen und Werte valide, verantwortungsvolle und klare Entscheidungen treffen, und diese auch so vermitteln.

Diese Ehrlichkeit sich selbst gegenüber wird auch in Ehrlichkeit anderen gegenüber münden, und die Führungskraft wird hier ein großes Maß an Vertrauen aufbauen können. Ein solches Führungsverhalten wird als integer und motivierend wahrgenommen werden mit der Fähigkeit, stabile und tragfähige Beziehungen zu den Teammitgliedern aufzubauen. Teams mit einer empathiefähigen Führungskraft sind leistungsfähiger und haben eine geringere Fluktuation. Die Sozialkompetenz wird daher weitgehend durch Achtsamkeitstraining gefördert.

In einer Zeit sich rasch verändernder Märkte und volatiler Unternehmensumgebungen ist es umso dringlicher, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ihr Verhalten den sich wechselnden Gegebenheiten anpassen. Dazu ist nicht nur eine starke Bereitschaft zur organisationalen Veränderung (und die Einsicht in deren Sinnhaftigkeit) notwendig, sondern auch eine persönliche Veränderungsbereitschaft. Diese muss in eine Selbstreflexion münden, welches Verhalten in diesem Kontext noch sinnvoll ist und welches sich kontraproduktiv auswirken wird.

Eine Verhaltensänderung lässt sich aber nur dadurch dauerhaft herbeiführen, indem die dahinterliegende persönliche Einstellung erkannt und angepasst wird. Es geht um eine Veränderung der Haltung, und dadurch ändert sich auch das Verhalten. Das wird nur möglich sein, wenn sich Führungskräfte mit sich und ihren Bedürfnissen und Reaktionen auseinandersetzen. Der Königsweg dazu ist die schon beschriebene Achtsamkeit, die eine klare und manchmal schonungslose Sicht auf sich selbst bietet („vom Balkon aus“). Dies macht es allerdings auch leichter, die ungeschminkte Sicht von anderen auf sich („im Feedback“) nicht nur anzunehmen, sondern als überaus wertvolle Information anzuerkennen und wertzuschätzen.

6 Wie lässt sich Mindful Leadership entwickeln?

6.1 Präsenz und Fokus

Der Zentralgedanke von Mindfulness besteht darin, im Hier und Jetzt voll präsent und fokussiert zu sein. Nur so lassen sich negative Effekte wie verminderte Konzentration beim Tun einer Sache, gedankliche Abwesenheit in Gesprächen, „Gedankenwandern“ bis hin zu sich verstärkenden Gedankenkreisen, Gedankenlosigkeit im Umgang mit anderen oder auch Sorgfaltslosigkeit im Erledigen von Aufgaben vermeiden. Eine Studie der Havard University aus dem Jahr 2010 hat ergeben, dass erwachsene Menschen ungefähr die Hälfte der wachen Zeit damit verbringen, über das Vergangene und Zukünftige nachzudenken (vgl. Killingsworth 2010).

Viele Möglichkeiten, die der aktuelle Moment in menschlicher oder geschäftlicher Hinsicht bietet, werden nicht wahrgenommen, wenn der gedankliche „Autopilot“ eingeschaltet ist, und können damit auch nicht an die Hand genommen und umgesetzt werden. Arbeitsprozesse werden verzögert, Arbeiten verspätet begonnen und vermeidbare Fehler gemacht. Viele Führungskräfte wie Mitarbeitende sind unaufmerksam in Sitzungen und Gesprächen, wohingegen nur wenige von ihnen sich bewusst und aktiv um ihre Konzentrationsfähigkeit und damit effektive Produktivität während des Tages kümmern.

Dieses Gedankenwandern macht zudem unglücklich, denn tendenziell wird eher an Negatives und Bedrohliches gedacht. Dies hat evolutionäre Gründe, da die gedankliche Vorbereitung auf eine mögliche Gefahr eine existenzielle Bedrohung abwenden konnte, während das Denken an schöne Situationen „nur“ mit angenehmen Gefühlen verbunden war. Einmal den berühmten „Säbelzahn tiger“ im Gebüsch übersehen, konnte alle schöne erdachte Zukunft mit einem Schlag zunichte machen. Erinnerungen an (wenn auch heutzutage nicht mehr körperlich) potenziell bedrohliche Situationen in der Arbeitswelt sind genauso emotional und gedanklich präsent wie Erwartungen an unangenehme Erlebnisse in der Zukunft des Arbeitsalltags. Die Vergangenheit (in Form der Erinnerung) ist zwar nicht mehr da und die Zukunft (in Form der Erwartung) ist noch nicht da, aber beide nehmen der Gegenwart die notwendige Aufmerksamkeit und lenken die Konzentration von ihr ab. Und dieser Konzentrationsverlust führt zu den erwähnten Aufmerksamkeitsdefiziten.

Körperlich wirkt sich dieses Gedankenwandern durch kleine Muskelaktivierungen aus, weil der Körper „mitgeht“, wenn die Gedanken wandern. Somit ist dieses Sein im Hier und Jetzt auch eine notwendige Bedingung für tiefgehende körperliche Entspannung. Bedauern, Zweifel und Sorgen finden mit dem Ende des Gedankenwanderns keinen Nährboden mehr und wandeln sich in geistige Ruhe und Ausgeglichenheit. Der emotionale Zustand dreht von Ängstlichkeit und Ärgerlichkeit in Richtung Mut, Offenheit und Vertrauen in sich und andere.

Gedankenwandern ist eine Folge, wenn die Aufmerksamkeit sich nicht in der Gegenwart konzentriert. Dieser verlorene Fokus aktiviert das „Default Mode Network“ im Gehirn, bei dem unterschiedliche Gehirnregionen miteinander verbunden sind, und die diese Gedankenfolgen initiieren. Beim Fokussieren der Aufmerksamkeit schaltet sich dagegen das „Direct Experience Network“ ein, die Erfahrung der umgebenden Welt wird direkt über die Sinne vermittelt, der gegenwärtige Moment wird ganz wahrgenommen. Achtsamkeitstraining reduziert die Aktivität des „Default Mode Network“ und die Konzentration bleibt länger im Augenblick und bei den begehrenden Menschen und Dingen.

In einer Studie mittels eines Gehirnschans während einer Meditationsübung konnte nachgewiesen werden, dass geübte Meditierende eine geringere Aktivität in zwei wesentlichen Gehirnregionen des „Default Mode Network“ aufweisen, sowie eine stärkere Verbindung der beiden Netzwerke zeigen, sowohl im Ruhezustand als auch während der Meditation. Damit gehen verbesserte Gedankenkontrolle und Aufmerksamkeitssteuerung einher (Brewer 2011). Es kommt sogar zu funktionalen und strukturellen Änderungen des Gehirns bei regelmäßiger Übung der Achtsamkeit, besonders in Bereichen der Aufmerksamkeitskontrolle, der Emotionsregulierung und der Selbstwahrnehmung (vgl. Tang 2015).

Eine weitere negative Folge des Gedankenwanderns ist das „Stellen auf Autopilot“, obwohl es die Situation erfordern würde, ganz konzentriert zu bleiben. Dieser Fokusverlust kann gravierende Konsequenzen nach sich ziehen, aber auch ganz einfach in Unaufmerksamkeit bei einem Gespräch münden. Andererseits ist dieser Autopilot oft notwendig, wenn automatisierte Tätigkeiten den Fokus auf anderweitig auftretende Anforderungen erst ermöglichen (wie beim Autofahren, bei dem routinierte Fahrer sich ganz auf den Straßenverkehr ausrichten können und nicht auf das eigene Lenken konzentrieren müssen). Dies meint nicht

die Möglichkeit zum erweiterten Multitasking, sondern die Ermöglichung klarer Fokussierung auf das gerade Anstehende. Mindfulness macht sich dieser unterschiedlichen Anforderungen bewusst, und setzt dementsprechend die eigene Konzentrationsausrichtung der Situation entsprechend ein. Es geht nicht um eine Daueraufmerksamkeit, sondern um eine angepasste „Wachheit für den Augenblick“.

Der erste Schritt, um den Autopiloten „abzustellen“, ist, sich bewusst zu werden, dass er gerade eingeschaltet (worden) ist. Die Bewusstheit des Geschehens zu erfassen, braucht selbst Übung. Es ist wie ein Begleiten der aufkommenden Gedanken und das Zurückführen der Aufmerksamkeit in die gegenwärtige Situation. Der zweite Schritt ist die Akzeptanz, dass dies geradeso ist wie es ist, ohne Beurteilungen zu treffen und negative Gefühle der Verweigerung aufsteigen zu lassen. Dann ergibt sich die Rückkehr in den Moment wie von selbst. Die Aufmerksamkeit ist wieder da in der Gegenwart, auf die sie eigentlich bezogen ist. Die Präsenz ist erhöht und die Verbindung mit der eigenen körperlichen Anwesenheit und Erfahrung wiederhergestellt.

Die Steuerung der Aufmerksamkeit (und damit des Verhaltens und der Emotionen) gibt Sicherheit und ermöglicht mehr Freiheit in der Wahl der Möglichkeiten. Das Gedankenkreisen wird gestoppt, die Sicht auf die Dinge wird klarer, Stress reduziert sich und die Produktivität erhöht sich. Auch das Selbstvertrauen steigt, und damit die eigene Zufriedenheit und das Engagement. Gewohnheiten und habituelle Verhaltensweisen auf gewisse Situationen und Reize werden hinterfragt und notfalls geändert, weil sie endlich wahrgenommen werden.

Genauso steht es um die Wahrnehmung der Umgebung und ihrer Komponenten mit einer größerer Klarheit, wenn diese nicht mehr als selbstverständlich angenommen, sondern bewusst neu erfahren werden. Die Kontrolle über die eigene Aufmerksamkeit und mit ihr die Kontrolle über die uns umgebenden Dinge werden wieder gewonnen, da Dinge nicht einfach passieren, sondern wieder bewusst entschieden werden.

Der Versuch, die Aufmerksamkeit zu splitten und aufzuteilen, um diese dadurch irgendwie zu vermehren, ist zum Scheitern verurteilt. Die Verteilung der Aufmerksamkeit auf verschiedene Dinge im Multitasking lässt nur schneller müder werden, da das Gehirn zwischen den einzelnen Tätigkeiten hin- und herschalten muss (wenn eine zusätzliche Tätigkeit nicht quasi „vollständig automatisiert ist“). Es kann sich nicht

konzentrieren, sondern es springt von einer Aufgabe zur nächsten und wieder zurück, auch wenn es sich anfühlt, als könne beides gleichzeitig getan werden. Der Schlüssel zu einer konsequenten Tätigkeit und insgesamt schnellen Erfüllung einer Aufgabe liegt in der Vereinigung der Aufmerksamkeit auf eine Sache.

Regelmäßiges Achtsamkeitstraining kann da im beruflichen Alltag helfen, indem es

- die Fähigkeit zur Konzentration stärkt,
- Ablenkungen früher erkennen lässt,
- die Wahlmöglichkeit bietet, ob dieser Ablenkung oder der bisherigen Aufgabe gefolgt wird,
- schneller von der Ablenkung zur Aufgabe zurückkehren lässt,
- die Aufmerksamkeit für die Gesamtsituation bewahrt.

Konzentrationsmängel, erhöhte Fehleranfälligkeit, verminderte Leistung und reduzierte Arbeitsqualität, Erinnerungslücken und ein erhöhter Stresslevel gehen dagegen mit Aufmerksamkeitszerteilung einher. Gerade auch der technologische Fortschritt mit den modernen Hilfsmitteln der Kommunikation scheint durch die permanente Ablenkung ein regelrechter Aufmerksamkeitskiller zu sein.

Die wirklich gute Nachricht ist, dass die Aufmerksamkeit effektiv verbessert werden kann, indem sie trainiert wird. Entweder in einer etwas formaleren Weise, wenn wirklich regelmäßig Zeit dafür aufgewendet wird wie in der Meditation, oder beim konzentrierten Tun der gewöhnlichen Dinge im Alltag (wie zum Beispiel bewusstes mehrmaliges Ein- und Ausatmen oder aufmerksames Zuhören). „Meditation umfasst mentale Trainingsmethoden, die entwickelt wurden, um Praktizierende mit bestimmten mentalen Prozessen vertraut zu machen“ (Brefczynski-Lewis 2007).

Wer zum Beispiel regelmäßig übt, den eigenen Atem zu fokussieren (und ihm zu folgen), dabei zu bleiben, und (vor allem gedankliche) Ablenkungen zwar zu bemerken, aber sich nicht von ihnen dauerhaft ablenken oder aufhalten zu lassen, sondern immer wieder zum eigenen Atmen zurückzukehren, wird dies auch im beruflichen Kontext mit der Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben zu tun vermögen.

Dieses Training lässt sich auch gut in den Alltag integrieren, wenn es einmal in den Grundlagen geübt worden ist, indem ein paar Minuten dafür reserviert werden und auch konsequent diese Zeit der Selbstwahrnehmung gewidmet wird. Diese dafür genützte Zeit mündet schließlich in alltägliches Praktizieren der Achtsamkeit beim Erfüllen der alltäglichen Aufgaben, wenn bewusst kurz innegehalten, konzentriert zugehört, unabgelenkt eine Sache getan oder bewusst wahrgenommen wird.

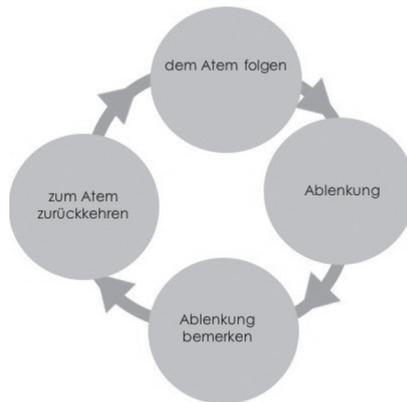


Abb. 2: Fokussierte Aufmerksamkeit

6.2 Resilienz und Leistungsfähigkeit inter Stress

Eine gute Führungskraft zeigt sich nicht in Zeiten, in denen stabile Rahmenbedingungen und berechenbarer Geschäftsgang die Regel sind, sondern in Phasen, in denen Unsicherheiten zunehmen und Führungsverantwortung darum gefragter denn je ist. Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind für den Einzelnen schwer zu ändern, so ist es zielführender, mit ihnen bewusst, entschieden und konsequent umzugehen.

Der erste Schritt dazu ist, sich selbst darauf einzustellen und die eigenen Reaktionen und Verhaltensweisen zu steuern. Die folgende überlieferte Geschichte mag dies verdeutlichen: Eine Prinzessin ging im Königreich ihres Vaters immer barfuß. Eines Tages stieg sie auf einen Dorn. In ihrem Schmerz verlangte sie von den Beratern ihres Vaters, im ganzen Königreich Teppiche auszulegen, um sie vor den Dornen zu

schützen. Ein kluger Berater gab ihr stattdessen ein Paar Schuhe und ermutigte sie, diese als Schutz zu tragen anstatt das ganze Königreich mit Teppichen zuzupflastern.

Die Ereignisse in der Welt sind (wie die Dornen) für den Einzelnen kaum zu beeinflussen (oder gar zu kontrollieren), er kann aber in seinem Inneren selbst entscheiden, wie er darauf reagiert. Verantwortung zu übernehmen meint in diesem Zusammenhang, die eigenen Schritte anzupassen und sie dort zu setzen, wo sie zielführend sind. Die Passivität gegenüber übermächtig erscheinenden Geschehnissen wird aufgegeben, indem aktiv und schöpferisch mit ihnen umgegangen wird. Diese Aktivierung auch von Führungsverantwortung bringt Sicherheit ins Team, die Vorbildhaftigkeit bewussten Handelns wird unterstrichen und auch das Selbstvertrauen und Wohlbefinden der Führungskraft steigt.

Die doppelte Führungsverantwortung wird des öfteren zur Herausforderung, denn die Führungskraft muss zuallererst sich selbst führen, dann auch andere. Da gehört einerseits Selbstwahrnehmung und auch Selbstmotivation dazu. Andererseits hat sie Führungsverantwortung für das Team, bei der das gemeinsame Ziel, die nachhaltige Motivierung sowieso Einfühlungsvermögen und bleibende Aufmerksamkeit gefragt sind. Letztlich trägt aber auch das Team Verantwortung für sich und seine Performance.

Die Selbstwahrnehmung erschöpft sich nicht im Erkunden der eigenen aktuellen Gedanken oder der augenblicklichen Gefühle, sondern in der längeren Selbstbeobachtung, gerade auch in verschiedenen Situationen. Was eine Führungskraft herausfordert oder stresst, das wird sie entweder vermeiden oder bewusst damit umgehen wollen, um zu klären, warum dies so ist. Und aus dieser Frage ergibt sich eine Antwort mit Handlungsmöglichkeiten. Denn die meisten Stressoren resultieren aus inneren Einstellungen und unbewussten Verhaltensmustern, die unter der eigenen Handlungsverantwortung stehen und geändert werden können. In einer Studie mittels Gehirnschans konnten Antoine Lutz und Kollegen nachweisen, dass erfahrene Meditierende nach schmerzhaften Stimuli sich schneller von dem gerade empfundenen Schmerz erholen konnten („ihn schneller gehen lassen“) und auch weniger Gehirnaktivität vor einem erwarteten Schmerz zeigten („ihn unaufgeregter kommen lassen“) (Lutz 2013).

In Stresssituationen reagiert das Gehirn mit einer Verengung der Welt-sicht und einer Konzentration auf den bedrohenden Stressor. Die „Amygdala“, das Angstzentrum im limbischen System des Gehirns, wird aktiv und schüttet einen Hormoncocktail aus, der auch den „präfrontalen Cortex“, das Kontrollzentrum des Gehirns, in seinen Funktionen teilweise hemmt. Der „Verteidigungsmodus“ übernimmt die Kontrolle über das Gehirn: Entweder geht es in Angriffsbereitschaft über („fight“) oder es gibt die Parole Flucht aus („flight“) oder erstarrt („freeze“). Es sind dies im Gehirn tief verankerte Schutzreaktionen auf reale Gefahren.

Was in den Jäger- und Sammlergesellschaften mit ihrer bedrohlichen Umgebung für den Menschen noch alltägliche Notwendigkeit war, ist in den modernen Gesellschaften in dieser Form in den allermeisten Fällen nicht mehr nötig. Ein verbaler Angriff wird eher zur Gefährdung für das eigene Selbstbild als für Leib und Leben, er ist aber eine lediglich wahrgenommene Gefahr.

Allerdings ist dieses Grundmuster aus diesen längst vergangenen Tagen (zum Selbstschutz) erhalten geblieben, es schränkt auch in heutigen extremen Stresssituationen die Handlungsmuster ein. Es besteht dann kaum Handlungsspielraum mehr zwischen auftretendem Reiz und sofortiger Reaktion, da ist dann weder Selbststeuerung noch Selbstwahrnehmung möglich.

So kann zum Beispiel der mit dem Hormoncocktail mitausgelöste Adrenalinschub das Gefühl höchster Konzentration vermitteln. Tatsächlich ist sie (auf die wahrgenommene Gefahr hin) beschränkt. Führungskräfte können in solchen Situationen fest von der Richtigkeit ihrer Entscheidungen überzeugt sein, obwohl ihr Urteilsvermögen eigentlich stark beeinträchtigt ist (vgl. Rock 2011).

Es gibt keine Selbstreflexion in einem solchen Moment, also keinen kreativen Umgang mit der Situation, noch können wirklich durchdachte und kluge Entscheidungen getroffen werden. Auch das versuchte Unterdrücken von negativen Gefühlen, denen kein Raum eingeräumt werden soll, führt zu keinem guten Ergebnis. Sie sind einerseits „ansteckend“ und führen andererseits zu widersprüchlich wahrgenommener Körpersprache. Und Menschen fühlen sich unwohl und unsicher, wenn ihre Wahrnehmung kein stimmiges Bild ergibt.

Folgende Tabelle stellt die beiden beschriebenen Modi anschaulich gegenüber:

Ebene	Schutzmodus	Lernmodus
Körper	<ul style="list-style-type: none"> - Puls erhöht - Anspannung - Körperwahrnehmung reduziert - Widersprüchliche Signale - Reiz-Reaktions-Schema der „Amygdala“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Puls normalisiert - Entspannung - Körperwahrnehmung gut möglich - Klare Körpersprache - Kontrollfunktion des „präfrontalen Cortex“
Gedanken	<ul style="list-style-type: none"> - „Tunnelblick“ - Opferhaltung - Konfrontation - Schwarz-Weiß-Denken - Fixer Standpunkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Weitblick - Selbstverantwortung - Kooperation - Perspektivenwechsel - Situative Flexibilität
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> - Empathieverlust - Angst - Ärger - Emotionschaos - Stress 	<ul style="list-style-type: none"> - Gutes Einfühlungsvermögen - Mut - Gelassenheit - Besonnenheit - Ausgeglichenheit

Tab. 1: Schutz- und Lernmodus

Wenn dieses Reiz-Reaktions-Schema durch Achtsamkeit aufgebrochen werden kann, werden Entscheidungsoptionen und Innehalten erst möglich. Es kann eine offene Lernhaltung eingenommen werden. Viktor Frankl, österreichischer Neurologe und Psychiater, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, (hier zusammenfassend zitiert von Stephen Covey) bringt es auf den Punkt: „Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.“ Und in dem Maß, wie die Wahlfreiheit in diesem

Raum sichergestellt ist, wird das Gefühl vermittelt, dass die Dinge unter Kontrolle sind. Die passive Rolle wird aufgegeben und eine kreative Haltung eingenommen, die in aktives gestaltendes Handeln übergehen kann. Diese Reaktionsflexibilität im Führungshandeln ist das Ziel von bewusster Aufmerksamkeitskontrolle.

Welche Möglichkeiten gibt es, um diesen Raum möglichst weit aufzumachen?

- Klare und bewusste Wahrnehmungen der gegenwärtigen äußeren Situation und inneren Befindlichkeit in einer offenen und akzeptierenden Weise (vgl. unsere Achtsamkeitsdefinition oben). Dies stärkt auch das „Selbstmitgefühl“ und führt zu mehr Resilienz. Und es führt zu bewussteren und damit besseren Entscheidungen.
- Das Benennen der eigenen Gefühle. Dies trägt zu einer Abschwächung der Emotionen in den dafür zuständigen Arealen des Gehirns bei, weil die Emotionen bewusst angesprochen und damit schon kontrolliert werden.
- Die Neubewertung der gesamten Situation von einer anderen Perspektive aus. Es geht hier um die Möglichkeit, die persönliche Interpretation der Zusammenhänge und Bedeutungen zu verändern. Und das wird die Situation ändern, da diese nun nicht mehr als festgelegt und festgefahren gesehen (und erlebt) wird, sondern durch Tun weiter verändert werden kann. Es ist die Eröffnung eines kreativen Raumes, indem Gewohntes infrage gestellt wird und neue, vielleicht auch überraschende Lösungen gefunden werden können.

Diese kreative Lernhaltung ist der entscheidende Faktor in der Fähigkeit von Führungskräften und ihren Teams, mit herausfordernden Situationen umzugehen und Höchstleistungen zu erbringen. Es geht um Rahmenbedingungen, in denen jedes Mitglied des Teams ohne Furcht vor negativen Konsequenzen seine Meinung äußern, Initiativen starten und Risiken eingehen kann. Fehler werden in Lernerfahrungen umgemünzt, eine bewusste Verantwortungsübernahme wird aktiv unterstützt.

Google hat in einer Suche nach dem Erfolgsgeheimnis seiner erfolgreichsten Teams herausgefunden, dass auch andere Faktoren wie Verlässlichkeit, Struktur und Klarheit, sowie persönliche Bedeutung der Arbeit für die einzelnen Teammitglieder wichtig sind, aber dass die „psychologische Sicherheit“ für die Teamleistung der entscheidende

Faktor ist (Duhigg 2016). Diese Unterstützung durch das Team wird zum entscheidenden Faktor für Kreativität, persönliche Leistungsbereitschaft und herausragende Gruppenergebnisse.

6.3 Klar und wertebasiert führen

Führungskräfte müssen sich ihrer eigenen persönlichen Werte klar bewusst sein, um diese nicht nur unmissverständlich kommunizieren zu können, sondern sie auch selbst in der Vorbildfunktion stimmig und kongruent im Arbeitsalltag vorzuleben. Je klarer die eigene Bewusstheit der inneren Antriebe und Motivationen, desto eher werden sie auch in stressigen Situationen als Kompass und Orientierungshilfe für sich und die Teammitglieder in Gebrauch sein (und nicht als untauglich für die gegenwärtige Situation verworfen werden).

Mindfulness bietet hier die Möglichkeit, dass sich die Führungskraft diese Werte ständig bewusst macht (oder hält), wie auch ihre Übereinstimmung mit dem wirklichen Verhalten in der Unternehmenspraxis. Werte müssen erlebbar und sichtbar und spürbar gemacht werden, um sie „mit Leben zu füllen“. Wird auf Werte im Unternehmensalltag kein Wert gelegt, erweisen sie sich als wertlos. Sie verändern kein Verhalten, und können nicht als Orientierungshilfe für die eigenen Entscheidungen im Rahmen der Unternehmung und ausgerichtet auf ihre Ziele dienen.

Ein starkes Wertesystem wird als soziale Norm von den Mitglieder akzeptiert und steuert das jeweilige Verhalten. Es dient auch als Regulator und als Kontrollsystem, sowie letztlich als Sanktionsmodell bei Verstößen gegen die (impliziten wie explizit formulierten) Werte. Die gemeinsamen Erwartungen werden geteilt, und auf diese Art und Weise wird Zusammenarbeit planbar und Vertrauen ineinander gestärkt, „man kann sich aufeinander verlassen“.

Eine Führung über klar vermittelte und angewandte Werte bedarf weniger Kontrolle durch die Führungskraft, weil diese Werte als intrinsische Motivatoren dienen und die Motivation nicht allein von externen Faktoren abhängt. Die Zustimmung zu diesen Werten und das Verhalten in Übereinstimmung mit ihnen gibt Klarheit, innere Stärke sowie Selbstzufriedenheit. Ein permanentes Verletzen dieser Werte durch sich oder andere führt dagegen zu einem „inneren Konflikt“, zu Demotivation und letztlich zu „innerer Distanzierung und Kündigung“.

Führungskräfte mit einer stark wahrgenommenen Integrität im Verhalten führen Teams, die mit ihrer Arbeit in hohem Ausmaß zufriedener Teammitglieder aufweisen, weniger Fehlzeiten haben, weniger gestresst sind sowie gesünder leben und zufriedener mit ihrem Leben im Ganzen sind. Gerade auch in stressigen unternehmerischen Kontexten können Werte als Rückzugsorte dienen, die das Führungsverhalten weiterhin sicher steuern, die Mitarbeiter sich darauf verlassen können und Vertrauen gewinnen.

Die Führungskraft kann dazu beitragen, indem sie sich ihrer Werte durch Mindfulness bewusst bleibt, um sie auch in herausfordernden Zeiten als Ressource und Wegweiser nutzen zu können. Es braucht auch Mut und Überzeugungskraft, um Entscheidungen gemäß den eigenen Werten umzusetzen und gegebenenfalls eigene falsche Entscheidungen auch zu revidieren. Auch hier dient Aufmerksamkeit als Mittel zur Erkenntnis bei (einmaligen wie vor allem andauernden) Werteverletzungen.

Die achtsame Führungskraft vertieft sich bei dieser persönlichen Wertedefinition in einen Lernprozess, bei dem die Ehrlichkeit sich selbst gegenüber geschärft wird. Nur so wird Vertrauen in sich selbst wachsen und Glaubwürdigkeit für andere entstehen können, und sich gerade auch in herausfordernden Situationen bewähren.

Dies führt auf Seiten des Teams zu einer höheren Bereitschaft der „ungeschminkten Informationsweitergabe“, der offenen Zusammenarbeit und des nachhaltigen persönlichen Engagements. Die offen und klar kommunizierten und auch in Übereinstimmung mit dem Verhalten stehenden Werte sind sichere Orientierungspunkte für die Teammitglieder („der Unternehmenskompass“).

Dies gilt auch für die festgelegten Werte einer Unternehmenspraxis, die im unternehmerischen Alltag Anwendung finden muss. Nur so können sie als praktizierte und praktikable Werte auch im Verhalten des einzelnen Mitarbeiters ihre Entsprechung finden. Ein achtsames Begleiten des Prozesses der Definition von Werten und deren Implementierung in bestehende Strukturen beziehungsweise deren Veränderung gibt den kommunizierten Werten eine ungleich größere Chance auf tatsächliche Anwendung und nachhaltiger Einflussnahme in betrieblichen Abläufen. Starke Werte geben Orientierung, Sicherheit und sind unerlässliche Entscheidungshilfen, gerade in einer als komplex erlebten Umwelt.

6.4 Zielgerichtete Visionen leben

„In dem Augenblick, in dem man sich endgültig einer Aufgabe verschreibt, bewegt sich die Vorsehung auch. Alle möglichen Dinge, die sonst nie geschehen wären, geschehen, um einem zu helfen. [...] Was immer Du kannst, beginne es. Kühnheit trägt Genius, Macht und Magie. Beginne jetzt!“ (Johann Wolfgang von Goethe)

Ein klares Ziel unterstützt die unternehmerischen Entscheidungs- und Veränderungsprozesse. Werden diese Ziele auch visualisiert und in Bilder gefasst, können sie zu starken Motivatoren werden. Und sie werden leichter erreicht werden, wenn die Gruppe oder der Einzelne sich innerlich schon beim Erreichen des Ziels sieht, denn die Einstellungen verändern die Verhaltensweisen. Verändertes Verhalten in Richtung des Ziels führt dementsprechend schneller ans Ziel.

Ein konsequent anvisiertes Ziel lässt uns reale Möglichkeiten wahrnehmen und nicht lange in Entscheidungsprozessen verharren. Auch erfüllt sich erst dann manches, wenn es bereits als reale Wirklichkeit angenommen wird (auch im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“), denn das Gehirn plant ständig und malt sich die zu erwartende Zukunft aus, um den Menschen darauf vorzubereiten. Es ist somit immer auf Zukunft und ihre Erwartung aus den Erfahrungen der Vergangenheit ausgerichtet.

Die Förderung von engagierten und mitdenkenden Mitarbeitenden erfordert es, diese auch an den Zielen der Unternehmung teilnehmen und teilhaben zu lassen. Sie suchen Übereinstimmung der persönlichen Ziele und Werte mit jenen der Unternehmung, für die sie arbeiten sollen. Nicht so sehr die Befriedigung elementarer finanzieller Bedürfnisse steht nunmehr im Vordergrund, sondern das wertebasierte Engagement in einer Unternehmung, deren Ziele zu den eigenen gemacht werden können oder sich zumindest teilweise damit decken.

„Bewusste“ Arbeitnehmende wollen eine Antwort auf das Warum ihres Tuns, wollen erkennen, zu welchem größeren Ganzen sie etwas durch ihr Tun beitragen können. Und sie wollen als Menschen wahrgenommen werden, nicht nur als bloße Arbeitskraft, um sich mit ihrem ganzen Menschsein engagieren und für die unternehmerische Sache einsetzen zu können. Der ausgeübte Beruf soll immer mehr mit der persönlichen Berufung des Mitarbeitenden übereinstimmen, erst dann ist ein umfassendes Engagement zu erwarten.

Eine gemeinsame Vision wird hier im hohen Maß eine Motivation darstellen, um Mitarbeiter für das Unternehmen zu interessieren, sie an das Unternehmen langfristig loyal zu binden und ihr Engagement aufrecht zu erhalten. Nicht der finanzielle Aspekt kann hier dauerhaft motivierend wirken, sondern das Bewusstsein der eigenen Wirkmächtigkeit im Rahmen eines gemeinsamen bewusst geteilten Zieles.

Die Definition eines Zieles (und die Kommunikation desselben) ist eine wesentliche Aufgabe einer Führungskraft. Denn Mitarbeiter werden nur jemandem folgen, der sich selbst klar ist, wohin er will und auch begeistert und zielgerichtet vorgehen kann. Die Verantwortung der Führungskraft liegt nun darin, Menschen für diese Ziele zu begeistern und sie um diese Ziele herum zu versammeln als quasi den Versammlungspunkt unternehmerischen Handelns, auf den alle gemeinsam zustreben und zuarbeiten.

In einer immer komplexer werdenden Welt, in der Strategien permanent angepasst werden müssen und die allermeisten Entscheidungen nicht als absolut richtig und falsch klassifiziert werden können, ist ein klares Ziel der zentrale Punkt eines steuernden Koordinatensystems. Außerdem führt eine gemeinsam getragene Vision zu größerer Bereitschaft, einander auf dem Weg zur Erfüllung dieses Zieles zu helfen und zu unterstützen.

Wie kann nun Mindfulness der Führungskraft bei der Visionsarbeit helfen? Tragende Visionen entstehen nicht durch einseitige Willensäußerungen, sondern im Zusammenspiel von komplexen menschlichen wie unternehmerischen Gesichtspunkten. Dazu zählen auch persönlichen Erfahrungen, Ziele und Emotionen der Mitarbeitenden wie der Führungskraft und dazu gehören der Markt ebenso wie die Gesamtausrichtung der Unternehmung.

Mindfulness ermöglicht es der Führungskraft, mit ihren eigenen unbewussten Annahmen, Bedürfnissen und Emotionen in Kontakt zu kommen sowie mit jenen der Mitarbeiter. Diese Aufmerksamkeit auf die Gesamtsituation und alle Teilnehmenden und Einflussfaktoren braucht auch emotionalen Abstand, Zeit der Muße und Räume für sich, in denen nicht Pläne abgearbeitet werden. Klärungen und auch Innovationen können nur in einem solch (innerlich wie äußerlich) entspannten Setting geschehen. Und auch für den notwendigen Fokus und die Konsequenz bei der Visionssuche, sowie in der Umsetzung der Vision in den unternehmerischen Alltag spielt Mindfulness eine entscheidende Rolle.

Mindful Leadership nimmt auch die sich ständig verändernden Gegebenheiten mit in den Blick, und lässt so Visionsarbeit zur zentralen Kategorie der Führung werden. Manches Vertraute, bisher Erfolgreiche und Liebgewonnene muss aufgegeben und losgelassen werden, neue Ausrichtungen müssen gefunden und mit neuen Gegebenheiten muss umgegangen werden. Mindfulness begleitet laufend diesen Prozess, sowohl in der Führungskraft selbst als auch im Umgang mit den Mitarbeitern, die dieser Entwicklung nicht nur passiv gegenüberstehen dürfen, sondern ihn auch aktiv gestalten (können) müssen, um hier nicht Ohnmachtsgefühle in ihnen zu erzeugen.

Die gefühlte Machtlosigkeit innerbetrieblichen Veränderungen gegenüber wie auch angesichts jener der unternehmerischen Umgebung würde zu Demotivation und Lähmung der Aktivitäten führen. Ein achtsamer Umgang auch mit diesen Situationen nimmt hier viel an Frustration aus dem Unternehmensalltag, stärkt die Selbstwirksamkeit und aktiviert die Innovationsfreude.

6.5 Demut statt Ego: vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘

„Wir werden als Altruisten geboren, nicht als Egoisten“

Unglücklicherweise geht das Vorwärtskommen auf der Karriereleiter häufig mit der Entwicklung einer zunehmenden Selbstbezogenheit und einer übersteigerten Einschätzung des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg einher. Das ist sehr menschlich: Status, Macht und Vermögen sind verführerisch. Wir alle haben gern Ruhm, Einfluss, Lob und Anerkennung. Die Einsamkeit an der Spitze und einseitig positives Feedback führen dann zum gefährlichen ‚Ego Bubble‘ (Hougaard/Carter 2018): dieser macht die Betroffenen übermäßig empfindlich gegenüber (auch gerechtfertigter) Kritik, engt das Blickfeld ein und macht, aus dem Wunsch nach Anerkennung heraus, anfällig dafür, manipuliert zu werden und den eigenen Wertekompass zu verlieren.

Keltner (2016) führt aus, dass Macht unser Verhalten korrumpieren kann. Während Menschen normalerweise dadurch Macht und Ansehen gewinnen, dass sie Eigenschaften besitzen und Verhaltensweisen zeigen, die Andere unterstützen (wie zum Beispiel Empathie, Zusammenarbeit, Fairness und Teilen), werden diese Qualitäten weniger, umso mächtiger die Person wird. Und umso wahrscheinlicher wird es dann, dass sie sich in rohem, selbstbezogenen, unethischen Verhalten verliert.

Die gleiche Untersuchung konnte zeigen, dass Menschen in hohen Machtpositionen dreimal häufiger Mitarbeitende unterbrechen, in Meetings abgelenkt sind, ihre Stimme erheben und andere beleidigen als Führungskräfte auf niedrigeren Hierarchieleveln. Wir alle kennen Führungskräfte und Staatsführer, die sich nach der Amtsübernahme resp. Beförderung entsprechend verhalten (nicht immer ist der Wandel Gott sei Dank so dramatisch wie aktuell etwa im Fall von Aung San Suu Kyi, Regierungschefin von Myanmar, die sich als vormalige Friedensnobelpreisträgerin heute mit dem Vorwurf des Völkermordes konfrontiert sieht).

Eine regelmäßige und fortgeschrittene Achtsamkeitspraxis kann hier die Perspektiven wieder zurechtrücken, indem sie das Konzept des ‚Selbst‘ infrage stellen und Empathie, Mitgefühl und Hilfsbereitschaft trainieren. Klassische Übungen wie die ‚Genau-wie-ich‘ – Meditation und die Praktiken zum Training des Mitgefühls machen erfahrbar, dass wir gleich und abhängig voneinander sind, und dass hochgesteckte Unternehmensziele nur gemeinsam zu erreichen sind.

Achtsame Führungskräfte werden angehalten, bewusst den Beitrag anderer wahrzunehmen, wertzuschätzen und diese Anerkennung auch auszusprechen. Es geht um den Shift von ‚Leadership from above‘ zu ‚Leadership from within‘, um die Hinwendung vom Ich zum Wir. Schon das Training der gezielten Verwendung der Wir-Sprache hält das Ego zunehmend in Schach und lässt die Mitarbeitenden erleben, wichtig zu sein, gemeinsam am Erfolg teilzuhaben und triggert ihr Engagement.

Natürlich müssen trotzdem häufig ‚harte‘ Entscheidungen gefällt und ausgesprochen werden. Hier ist wieder der Mindset dahinter das Wesentliche: Es geht nicht darum, zum ‚Softie‘ zu werden, sondern mit großer Klarheit zu handeln und zu kommunizieren – aber immer mit einem warmen Herz.

All die oben beschriebenen Ansätze, achtsames Führungsverhalten zu entwickeln, führen übrigens in ihrer Gesamtheit zur Stärkung der emotionalen Intelligenz (Goleman 2014)- und statten Führungskräfte dadurch mit einer weiteren unabdingbaren Fähigkeit aus, wenn sie zu Leadern des 21. Jahrhunderts gemäß Bill George (s. Abb. 1) werden wollen.

7 Mindful Leadership – Wie in Ihr Unternehmen bringen?

Mit all diesen Vorteilen ist Achtsamkeit ein Trend, der auch in den großen Unternehmen angekommen ist. Hier sind ein paar Beispiele von Unternehmen, die Mindfulness praktizieren: Bosch, Beiersdorf, Facebook, Hilti, Ikea, McKinsey. Google war mit dem Programm „Search Inside Yourself“ (Tan 2012) ein prominenter Vorreiter. Immer mehr internationale Konzerne nutzen achtsamkeitsbasierte Programme. SAP hat gar die Position des „Director of Global Mindfulness Practice“ eingeführt, um Achtsamkeit im Unternehmen weltweit zu verankern.

Eine Unternehmung ist besonders hervorzuheben: Die Firma Upstalsboom, eine Hotelkette mit Hotels an der Nord- sowie Ostsee, bei der die Mindfulness-Revolution direkt beim CEO begonnen hat, und die mittlerweile zu einer kompletten und vor allem erfolgreichen Neuorganisation des Unternehmens geführt hat. Lange Wartelisten für Bewerber bestätigen diesen wirtschaftlichen Erfolg auch auf der Mitarbeiterseite für einen der nunmehr beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands.

Viele Verantwortliche und Spezialisten im Management Development oder in der Organisationsentwicklung sind vom Nutzen der Achtsamkeit überzeugt, scheuen aber noch davor zurück, das Thema Mindfulness in die interne Führungskräfte- oder Personalentwicklung einzubringen. „Achtsamkeitstraining bei uns im Unternehmen? Ich wäre ja sofort dabei, aber die Firma ist noch nicht so weit!“ Wenn man diese Aussage von der zehnten Führungskraft aus demselben Konzern hört, verdichtet sich der Eindruck, dass das Unternehmen vielleicht weiter ist, als man denkt. Aber wie vorgehen, wenn das Commitment der Geschäftsleitung und das Engagement eines internen Sponsors – sowie es eine der Autorinnen erlebt hat – noch in weiter Ferne liegen, das Thema an sich neu und unbekannt ist, ja sogar Widerstand auslösen kann („das ist ja esoterisch“) und eine Unterstützung durch die Konzernleitung oder Sponsoren nicht gegeben ist?

7.1 Die vier Dimensionen der Achtsamkeit im Wirtschaftskontext

Zunächst sind Ziel und Tiefe möglicher Interventionen zu klären. Dabei erweist sich die Unterscheidung der folgenden Dimensionen als hilfreich:

1. **Dimension Stressmanagement und Persönlichkeitsentwicklung:** Aufbau einer individuellen täglichen Achtsamkeitspraxis als Basis der Selbstregulation, u. a. zur Burnout-Prophylaxe und zur intensiven Überprüfung und Erweiterung der inneren Überzeugungen und Handlungsmuster.
2. **Dimension Leadership- und Organisationsentwicklung:** Verbesserung der Führungsqualität und Förderung eines Kulturwandels in der Organisation und einer achtsameren Art und Weise des täglichen Miteinanders. Dies kann durch die Implementierung von formellen und informellen Achtsamkeitspraktiken in Strategie, Struktur und Führungskultur des Unternehmens geschehen. Veränderungs- und Reorganisationsprozesse im Außen machen ohne die erste Dimension, also ohne eine entschlossene Hinwendung zu sich selbst, oft wenig Sinn.
3. **Dimension „Achtsame Wirtschaft“:** Über das eigene Unternehmen hinaus soll die Entwicklung einer achtsamen Wirtschaft gefördert werden. Diese ist gekennzeichnet durch sinnvolle realwirtschaftliche Ziele, Tätigkeiten und Wertschöpfungen, die nicht auf Spekulation und rein finanziellen, sondern auch ethischen Werten basieren. Wirtschaftliches Handeln soll dazu beitragen, Mitgefühl und die Überwindung von Leid zu fördern – und letztlich nichts weniger als den Weltfrieden.
4. **Die ethisch-spirituelle Dimension:** Die Praxis der Achtsamkeit wird seit über 2400 Jahren in vielen Weltreligionen als ein Weg der Spiritualität gepflegt. Es geht u. a. um das Aufwachen aus der Unbewusstheit, um die Verbindung zum Göttlichen, dem Jenseits oder der Unendlichkeit.

Spezifische Ziele und Ergebnisse in der Zukunft erreichen zu wollen, ist beim Thema Achtsamkeit und Meditation nicht ohne Ironie. Schließlich sind es ja gerade die Absichtslosigkeit und die bewusste Konzentration auf das Jetzt, die dabei wesentlich sind. Der Fokus liegt darum auch auf der Qualität des Weges zum Ziel. Ohne Auftrag kann es keinen Top-Down-Ansatz geben. Stattdessen geht es im Sinne eines viralen Ansatzes dann eher darum, bei einer kritischen Masse Resonanz zum Thema und eine Aktivierung zu erzeugen.

Dabei ist insbesondere die Authentizität und Kongruenz des Vorgehens wichtig: Der Weg zu Mindful Leadership muss achtsam gegangen werden. Die Rolle des Führungskräfteentwicklers ist dann weniger die des Umsetzers eines festgelegten Projektplanes, sondern eher die eines Gärtners, der den Boden bereitet, Samen ausbringt und achtsam pflegt, der den Prozessen Zeit gibt anstatt am Gras zu ziehen, damit es schneller wächst. Und der selbst Rollenmodell ist für Achtsamkeit in Unternehmen.

7.2 Kritische Erfolgsfaktoren

Die Erfahrungen zeigen, dass folgende Kriterien sich als unumgänglich für die erfolgreiche Einführung von Angeboten zur Achtsamkeitsschulung gemäß Dimension 2 erwiesen haben:

- weltanschaulich neutrale Programme,
- wissenschaftliche Fundierung,
- businesstaugliche Übungen,
- Passung zum Unternehmenskontext/-kultur (Wording wie „inner Engineering“, Durchführung im Rahmen laufender Reorganisationsmaßnahmen; Nutzung bei der Zielgruppe akzeptierter Brands wie des Achtsamkeitstrainings ‚SEARCH INSIDE YOURSELF‘ von Google),
- freiwillige Teilnahme,
- Einführung über den Kanal des Leadership Development/Change Management, und *nicht* über das Gesundheitsmanagement. Dieses wird von Führungskräften leider häufig entwertet, Stressbelastung wird nicht eingestanden und Self Care tabuisiert. Der Aufhänger ist eher die volle Mobilisierung des eigenen Potentials, als die Bewältigung von Stress oder Burnout-Prophylaxe.
- Die durchführenden Trainer kommen daher auch nicht aus dem Gesundheitsbereich, sondern sind selbst erfolgreich im Business tätig und haben langjährige eigene Meditationspraxis (mehr als 2000 Stunden).

Bekannte Weiterbildungsmaßnahmen, die diesen Kriterien genügen, sind zum Beispiel ‚SEARCH INSIDE YOURSELF‘, welches ursprünglich bei Google entwickelt wurde, die Programme des Weltmarktführers ‚Potential Project‘ sowie die Angebote von ‚awaris‘ (ehem. Kalapa Leadership Academy). Diese Programme stehen heute auch Organisationen in der DACH-Region zur Verfügung.

Interne Mindfulness-Ambassadoren für Mindful Leadership leben diesen Ansatz im Unternehmensalltag selbst vor und haben den Mut, ein „weiches Thema“ auch ohne Auftrag ‚von oben‘ aufzunehmen.

Gemäss der Devise: „Besser später um Verzeihung bitten, als zuerst um Erlaubnis fragen.“ Das braucht auch ein bisschen Mut. Diesen wünschen wir allen unseren Lesern von Herzen.

8 Literatur

- Bazigos, M./Caruso, E. (2016): Why Frontline Workers are Disengaged, McKinsey Quarterly, March 2016, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-frontline-workers-are-disengaged>
- Brewer, Judson et al. (2011): Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity, St. Louis, <https://www.pnas.org./content/108/50/20254.short>
- Bunting, Michael (2016): The Mindful Leader, 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation and Your Life. Melbourne: Wiley
- Drucker, Peter (2017): Managing Oneself, The Key to Success. Boston: Harvard Business Review Press
- Duhigg, Charles (2016): What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. In: New York Times, New York, 28. Februar 2016
- George, Bill/Sims, Peter (2015): Discover Your True North. Hoboken: Wiley-Blackwell
- Goleman, Daniel (2014). Focus: The hidden driver of excellence. New York: Random House
- Hougaard, Rasmus/Carter, Jacqueline (2018): The Mind of the Leader. How to lead yourself, your people and your organization for extraordinary results. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Hunter, Jeremy/Chaskalson, Michael (2013): Making the Mindful Leader. Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges, in: Freedman, Arthur/Passmore, Jonathan (2013): The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. Hoboken: Wiley-Blackwell

- Kabat-Zinn Jon (2013): *Gesund durch Meditation. Das vollständige Grundlagenwerk zu MBSR, vollständig überarbeitete Neuauflage.* München: Droemer Knauer
- Keltner, D (2016): *Don't let power corrupt you.* In: Harvard Business Review; <https://hbr.org/2016/10/dont-let-power-corrupt-you>
- Killingsworth, Matthew/Gilbert, Daniel (2010): *A wandering mind is an unhappy mind.* In: Science, Vol. 330, Issue 6006, Washington
- Kohtes, Paul J./Rosmann, Nadja (2014): *Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt.* Stuttgart: Cotta.
- Layard, Richard (2005): *Happiness. Lessons from a New Science.* London: Allen Lane
- Lutz, Antoine et al. (2013): *Altered anterior insula activation during anticipation and experience of painful stimuli in expert meditators,* <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3787201/>
- Marturano, Janice (2015): *Mindful Leadership. Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz.* Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag
- Narbeshuber, Esther/Narbeshuber, Johannes (2019): *Mindful Leader. Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt.* München: Droemer Knauer
- Mindfulness All-Party Parliamentary Group (2015): *Mindful Nation UK,* https://themindfulnessinitiative.org.uk/images/reports/Mindfulness-APPG-Report_Mindful-Nation-UK_Oct2015.pdf
- Seppala, Emma (2015): *How Meditation Benefits CEOs.* In: Harvard Business Review, 14. Dezember 2015, <https://hbr.org/2015/12/how-meditation-benefits-ceos>
- Rigoni, Brandon/Nelson, Bailey (2016): *Do Employees Really Know What's Expected of Them?,* Business Journal, 16. September 2016, http://www.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles
- Rock, David (2011): *Brain at Work, Intelligenter arbeiten, mehr erreichen.* Frankfurt am Main: Campus Verlag

- Schwuchow, Karlheinz (2017): Abschied von Standardtraining. Warum Leadership Development heute nicht (mehr) funktioniert. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 1/2017
- Tan, Chade-Meng (2015): Search Inside Yourself. Optimierte dein Leben durch Achtsamkeit. München: Goldmann Verlag
- Tang, Yi-Yuan et al. (2015): The Neuroscience of Mindfulness Meditation. In: Nature Reviews Neuroscience 16, 213–225
- Zenger Jack/Folkman, Joseph (2014): The Skills Leaders Need at Every Level. In: Harvard Business Review, July 2014, <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>

9 Anhang

9.1 Zitate zum Thema Mindful Leadership

Jeff Weiner, CEO LinkedIn: „Part of the key to time management is carving out time to think, as opposed to constantly reacting.“ (Einer der Schlüssel für Zeitmanagement ist Zeit zum Überlegen zu schaffen, statt immer nur zu reagieren.)

Javier Pladevall, Generaldirektor Volkswagen: „Mindful Leadership is about unlearning management and re-learning being human“. (Achtsames Führen heisst, Management zu verlernen und wieder lernen, menschlich zu sein.)

Charlie Kleistner, zusammen mit Steve Jobs Entwickler von OS X und Venture Capitalist: „Meditation helps me to come up with new ideas and ventures that would otherwise not have occurred to me“. (Meditation hilft mir, neue Ideen und Projekte zu entwickeln, die mir sonst nie in den Sinn gekommen wären.)

Jack Dorsey, Gründer und CEO Twitter: „Mindfulness resets me for the day, gives me the mental strength to manoeuvre waves of high pressure and to regulate my emotions.“ (Achtsamkeit richtet mich auf den Tag aus, gibt mir die mentale Stärke um hohem Druck umzugehen und meine Emotionen zu regulieren.)

Bill George, Harvard Dozent, Bestsellerautor: „Der Business Case für Achtsamkeit: wenn wir im Job völlig präsent sind, werden wir effektiver,

treffen bessere Entscheidungen und arbeiten besser mit anderen zusammen“.

Peter Drucker, US-amerikanischer Ökonom: „Wer andere führen will, muss sich zunächst selbst führen können.“

Bill George, Harvard Dozent, Bestsellerautor: „Die schwierigste Person, die du jemals zu führen hast, bist du selbst.“

Viktor Frankl zusammengefasst von Stephen Covey: „Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.“

Arianna Huffington, Huff. Post: „[...] once I'm awake, I take a minute to breathe deeply, be grateful and set my intention for the day. Then I do 20 to 30 minutes of meditation[...].“ (Wenn ich aufwache, nehme ich mir eine Minute Zeit um tief durchzuatmen, Dankbarkeit zu empfinden und einen Vorsatz für den Tag zu fassen. Danach praktiziere ich 20 bis 30 Minuten Meditation.)

Jeff Weiner, CEO LinkedIn: „In order to inspire people, that's going to have to come from somewhere deep inside of you.“ (Wenn Sie Menschen inspirieren wollen, muss das von tief in Ihnen selbst kommen.)

Ray Dalio, Unternehmer, Hedge Fond Manager: „[...] Meditation has probably been the single most important reason for whatever success I've had. It is certainly the greatest gift I can give anyone.“ ([...] Möglicherweise ist Meditation die einzig wichtige Grundlage für jeden Erfolg, den ich hatte. Sie ist sicher das größte Geschenk, das ich jemanden machen kann.)

9.2 Übungen

Übung 1: Entspannung und Fokus

Atmen Sie drei Mal tief und langsam ein und aus. Verbinden Sie die drei Atemzüge wie folgt:

1. Atemzug: die Aufmerksamkeit auf den Atem bringen, die Atembewegung bewusst spüren
2. Atemzug: den Körper ganz bewusst entspannen, besonders Stirn, Kiefer, Schultern
3. Atemzug: Fragen Sie sich: Was ist jetzt wirklich wichtig?

Schenken Sie sich ein Lächeln und widmen Sie sich Ihrer Priorität.

Übung 2: Präsenz kultivieren

Spüren Sie die Auflagefläche Ihrer Füße am Boden. Richten Sie mit der Einatmung Ihre Wirbelsäule vom Becken heraus auf – so als würden Champagnerperlen von Ihrem Becken über Ihre Wirbelsäule nach oben wandern. Lassen Sie mit der Ausatmung Ihr Gesicht ganz weich werden und öffnen Sie den Brustkorb. Spüren Sie den starken Rücken, der Ihnen Stabilität gibt und die offene Körpervorderseite, die Sie wertschätzend auf Menschen und Situationen zugehen lässt.

Übung 3: Vom Ich zum Wir (1)

Bevor Sie mit einer Person ins Gespräch gehen, nehmen Sie einen tiefen Atemzug, erinnern Sie sich an eine Gemeinsamkeit mit dieser Person und nehmen Sie eine freundliche Haltung ein.

Übung 4: Vom Ich zum Wir (2)

Reden Sie bewusst von ‚wir‘ und weniger von ich. Benutzen Sie auch in E-Mails häufiger das Wort ‚wir‘ als das erste Pronomen.

Übung 5: STOP zur Selbstregulation

Wenn etwas starke Emotionen ausgelöst hat:

1. Stop – jetzt nicht in die Aktion gehen.
2. Einige tiefe Atemzüge nehmen.
3. Beobachten Sie ihre Gefühle.
4. Fragen Sie sich: Was wäre jetzt die konstruktivste Reaktion?
5. Setzen Sie um.