

Marc Lesser

mindful leadership

Die 7 Prinzipien achtsamer Führung



Was ich bei Google und in der
Küche eines Zen-Klosters lernte

Mit einem Vorwort von Daniel Siegel

Aus dem amerikanischen Englisch von Mike Schäfer



Arbor Verlag

Freiburg im Breisgau

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe 7

Vorwort 11

Einführung 15

Teil I Erforschen

Prinzip 1 Die Arbeit lieben 47

Prinzip 2 Die Arbeit tun 75

Prinzip 3 Kein Experte sein wollen 101

Prinzip 4 Den eigenen Schmerz berühren 123

Teil II Sich verbinden

Prinzip 5 Den Schmerz der anderen berühren 141

Prinzip 6 Sich auf andere verlassen 161

Teil III Integrieren

Prinzip 7 Immer weiter vereinfachen 193

Epilog 207

Dank 211

Literaturempfehlungen 215

Über den Autor 217

Vorwort

zur deutschen Ausgabe

Ich bin sehr dankbar dafür, dass ich das Privileg hatte, zusammen mit Marc Lesser sowohl viele Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte in Achtsamkeit zu trainieren als auch Achtsamkeitslehrende auszubilden. In den ersten Jahren nach der Gründung des Search Inside Yourself Leadership Institutes habe wir sehr eng zusammengearbeitet, um Achtsamkeitsprogramme in Organisationen zu bringen. Damals war Achtsamkeit gesellschaftlich noch nicht so weit verbreitet und anerkannt wie heutzutage. Es war eine sehr reiche und kreative Zeit, in der wir Wege erforschten und entwickelten, um die Tiefe und das Herz der Achtsamkeitspraxis zu bewahren und sie gleichzeitig einer Vielzahl verschiedener Menschen in Organisationen zugänglich zu machen.

Marc war für mich ein großartiger Mentor beim Aufbau eines mittlerweile sehr erfolgreichen, weltweit angebotenen Mindfulness-Programms bei der SAP. Wir haben damals zusammen Samen gesät, die aufgingen, und die inzwischen bei SAP und weit darüber hinaus zehntausende Menschen in zahlreichen Organisationen weltweit erreichen.

Meine persönliche Erfahrung mit Meditation begann früher. Nachdem ich zuvor aus Unwissenheit eher darüber gelächelt hatte, suchte ich in einer Lebenskrise nach neuer Klarheit und begab ich mich in ein zehntägiges Meditationsseminar. Es war anfangs sehr herausfordernd, doch schließlich fand ich zu einem Grad an innerer Ruhe, Klarheit und

tieftem Frieden, den ich so bislang nicht kannte. Infolgedessen etablierte ich eine regelmäßige persönliche Meditationspraxis. Heute bin zutiefst dankbar dafür, dass ich damit eines der kraftvollsten Geschenke meines Erwachsenenlebens gefunden habe. Aus dieser ureigenen Erfahrung, wie kraftvoll und bereichernd Meditation sein kann, entstand mein Wunsch, diese anderen Menschen in der Wirtschaftswelt nahe zu bringen, und ich fand Marc als Mentor.

Was ich in der Arbeit mit Marc besonders zu schätzen gelernt habe, sind die vielen Wege und Anregungen, die er aus seiner reichen Erfahrung mitbringt, um Achtsamkeit in den eigenen beruflichen und privaten Alltag zu integrieren. Meditation war bis dato für mich etwas, was zu Hause oder im Meditationszentrum auf dem Kissen stattfand, jedoch nicht im privaten oder gar geschäftlichen Alltag.

Marc Lesser schöpft aus seiner langjährigen und einzigartigen Erfahrung als Zen-Mönch und -Lehrer sowie als CEO und sozialer Unternehmer. Mit seiner humorvollen, poetischen und zugleich sehr bodenständigen und pragmatischen Art ist er in der Lage, sowohl Führungskräfte zu Achtsamkeit zu inspirieren als auch praktisch zu zeigen, wie man Achtsamkeit in Organisationen bringen kann. Seine tiefe Weisheit, sein praktisches Wissen und seine Liebe zur Achtsamkeit, die er auf tiefgreifende und zugleich sehr praktische Weise anwendet, kommen auf jeder Seite dieses wunderbaren Buches zum Ausdruck.

Beim Lesen dürfen wir Marc außerdem in der Anfangszeit des mittlerweile weltweit anerkannten Search Inside Yourself Leadership Institutes erleben. Sehr lebensnah und anekdotenreich lässt er uns daran teilhaben, in welchem Geist er das Institut gemeinsam mit Chade Meng Tan und Phillipe Goldin seit 2012 in San Francisco aufgebaut hat.

Viele Menschen sind zu Beginn des 21. Jahrhunderts mit einer sich offenbar immer schneller wandelnden und oft herausfordernden Welt konfrontiert, in der zudem eine ständig wachsende Informationsflut auf uns hereinprasselt, die fortwährend zur Ablenkung verleitet. Dieses Buch bietet vielfältige und erfahrungsbasierte Anregungen, wie Sie sich selbst

und andere mit mehr Gelassenheit, mehr Klarheit und Kraft sowie mit Hingabe durch diese Herausforderungen führen können.

Wenn Sie lernen möchten, wie Sie als Führungskraft tiefgreifende Achtsamkeitspraktiken nachhaltig in Ihren beruflichen und privaten Alltag integrieren, dann empfehle ich Ihnen, dieses wunderbare Buch zu lesen.

PETER BOSTELMANN,
Chief Mindfulness Officer, SAP SE
Gründer und Leiter SAP Global Mindfulness Practice

Vorwort

Stellen Sie sich vor, die im Lauf eines Lebens erworbene Weisheit eines mitfühlenden Achtsamkeitslehrers verknüpft sich nahtlos mit den Einsichten einer Führungskraft, die auf langjährige Erfahrung in großen Unternehmen zurückblickt – und Sie erhalten eine Vorstellung davon, was Sie in diesem kreativen und ermutigenden Buch erwartet. Unser inspirierender Reiseführer Marc Lesser hat aus seiner jahrzehntelangen Zen-Meditationspraxis und als Führungskraft in der Wirtschaft sieben enorm wirkungsvolle Prinzipien destilliert, die sowohl unser berufliches als auch unser persönliches Leben bereichern und erfolgreicher machen können.

Marc Lesser zeigt uns: Wenn wir lieben, was wir tun, und gleichzeitig Vermeidungsstrategien und alte, eingefahrene Gewohnheiten loslassen, werden wir frei und können uns auf andere Menschen, auf uns selbst und auf unsere Arbeit produktiver und kreativer einlassen. Der Kopf verwendet oft so viel Energie darauf, etwas für uns oder für andere Unangenehmes zu vermeiden, dabei besteht der Weg zu größerem geistigem, körperlichem und sozialem Wohlbefinden erwiesenermaßen darin, zu lernen, wie man für die Erfahrung des eigenen innersten Wesens offen und mitfühlend wird.

Den eigenen Schmerz »berühren«, den Schmerz von anderen und unsere wechselseitige Abhängigkeit erkennen – das sind zentrale Methoden, mit denen Führungskräfte zur Schaffung eines Arbeitsklimas beitragen können, das Produktivität und Innovation optimal fördert. Und wie

gelingt das? Wie dieses aufschlussreiche Handbuch wunderbar darlegt, ist es das volle Präsentsein in der eigenen Bewusstheit – offen zu sein für das, was ist, während es geschieht –, was uns ermöglicht, in Beziehungen zu anderen präsent zu sein. Und das wiederum hilft anderen, sich wahrgenommen und sicher zu fühlen – die Basis allen Vertrauens. Dieses Vertrauensgefühl und die daraus entstehende Erfahrung, zu einem größeren Ganzen (der organisatorischen Gruppe) zu gehören, kann eine achtsame Führungskraft vermitteln, und dieses Vertrauen bringt in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Beste ans Licht, weil es nicht nur ihre Produktivität optimiert, sondern auch ihr Wohlbefinden. Glücklicherweise lassen sich diese zentralen Führungsqualitäten lernen – und dieses kompakte Buch zeigt uns ganz genau, wie.

Aber was macht eine achtsame Führungspersönlichkeit tatsächlich aus? Zwar gibt es keine endgültige und feste Definition, aber der Begriff bezeichnet ganz allgemein eine offene Präsenz für das Leben, eine Offenheit für die Tatsachen der Realität, ohne sich in Vorurteile zu verstricken oder Energie auf die Beseitigung oder Verdrängung bestimmter Erfahrungen zu verschwenden. Zum Achtsamsein gehört eine offene Bewusstheit, die einen Zustand des Vertrauens erzeugt, in dem das Gehirn sein »System für soziale Interaktion« einschaltet und wir mit anderen Menschen wohlwollender und klarer denkend Verbindung aufnehmen – auch mit unserem eigenen Innenleben. Eine »achtsame Führungspersönlichkeit« ist also ein Mensch, der diese Charakteristika achtsamer Bewusstheit auf eine Weise nutzbar machen kann, die andere dazu inspiriert, sich bestmöglich zu entwickeln, ihren Umgang mit Problemen zu verbessern und für die Ziele und Herausforderungen ihrer jeweiligen Organisation innovative Ansätze zu finden. Eine achtsame Führungspersönlichkeit macht die Arbeitsumgebung zu einem fruchtbaren sozialen Feld, auf dem Mitgefühl, Zusammengehörigkeit und Kreativität gedeihen.

Die sieben leicht umsetzbaren Prinzipien dieses Buches können Ihnen zeigen, wie Sie so eine Führungskraft werden. Das ist die Reise, zu der Sie sich jetzt aufmachen, ein Weg, auf dem Sie bei jedem Schritt begleitet werden. Genießen Sie es!

DR. DANIEL SIEGEL

Direktor des Mindsight Institute und Autor des Buches

Gewahr sein. Was es heißt, präsent zu sein.

Die Grundlagen einer wissenschaftlich fundierten Meditationspraxis

Einführung

*Strategien kommen und gehen.
Unternehmenskultur bleibt.*

PETER DRUCKER

Dieses berühmte Zitat von Peter Drucker, einem weltweit führenden Managementautor, -trainer und -berater, ist wahrscheinlich einer der bekanntesten und unumstrittensten Aphorismen des Geschäftslebens. Es bringt auf den Punkt, dass die Kultur eines Unternehmens letzten Endes viel wichtiger ist für den Erfolg als irgendwelche Strategien – und die Klugheit dieser Aussage ist in der Hektik der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von heute nicht weniger wichtig geworden.

Woraus besteht die Kultur eines Unternehmens? Aus Menschen. Aus menschlichen Wesen, die zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen. Ich nenne das manchmal das »schmutzige kleine Geheimnis« der Geschäftswelt, eines, das man inmitten der täglichen Anforderungen, Hektik und Sorgen, die uns oft über den Kopf wachsen, sehr leicht aus dem Blick verlieren kann. Geschäftsleben heißt, dass Menschen zusammenarbeiten, und geschäftlicher Erfolg hängt davon ab, wie gut wir interagieren, kooperieren, kommunizieren und uns umeinander kümmern. Das ist die Essenz dessen, was Drucker meint.

Ich glaube, dass wir das alle wissen und dass wir es auch alle suchen, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern im Leben überhaupt. Wir wollen etwas schaffen und Teil einer unterstützenden, positiven Kultur sein – einer Kultur echten Vertrauens und echter Fürsorge, einer Kultur der Transparenz und Integrität, der Verantwortung und Erfolgsorientierung. Diese Art Kultur hilft uns individuell und kollektiv, mit Klarheit zu handeln, nichts zurückzuhalten, uns voll und ganz in unsere Beziehungen einzubringen, zu blühen und zu wachsen, anderen besser zu dienen und unsere Ziele zu erreichen.

All das zu realisieren, ist nicht leicht. Mensch zu sein, ist nicht leicht. Mit anderen zu arbeiten, kann eine unglaubliche Herausforderung sein. Es gibt immer irgendwelche Schwierigkeiten, ob das nun schmerzhaft emotionale sind, Stress und Ungewissheit, Kostenrahmen und Lieferfristen, zwischenmenschliche Konflikte, Unfrieden in der Politik oder in der Wirtschaft oder die unerwarteten Hindernisse, die immer auftauchen, wenn wir ein sinnvolles Vorhaben verfolgen.

Was also können wir tun? Wie können wir das, was wir brauchen, erschaffen und am Leben halten?

Auf diese Fragen gehe ich in diesem Buch ein und hoffe, Sie in der Anwendung der sieben Elemente achtsamen Führungsverhaltens, die ich Manager*innen, Unternehmer*innen, Ingenieur*innen, Ärzt*innen und anderen Menschen auf der ganzen Welt beibringe, anleiten und inspirieren zu können. In den letzten Jahren sind Achtsamkeit und Mindful Leadership geradezu explosionsartig populär geworden, aber das erzeugt nicht automatisch achtsame Führungskräfte. Achtsamkeit zu verstehen, kann kompliziert sein; noch schwieriger ist es, sie im alltäglichen Leben zu verkörpern und regelmäßig zu praktizieren. Dazu kommt noch, dass im Arbeitsalltag oft verwässert wird, was der Sinn von Achtsamkeit ist und wie sie geübt wird (wenn sie nicht von vornherein verworfen wird). Natürlich wurde die altherwürdige kontemplative Praxis nicht entwickelt, um der Wirtschaft zu helfen. Ihre Absicht ist es, unser Bewusstsein und unsere ganze Art des Daseins in der Welt zu verändern. Aber sie ist

unverzichtbar für Mindful Leadership und für den Versuch, die Art von unterstützender Unternehmenskultur zu schaffen, die Unternehmen und Menschen zum Blühen bringt.

Meine Erfahrung hat etwas Unkonventionelles. Den größten Teil meines Erwachsenenlebens stand ich mit einem Bein in der Welt des Kontemplativen und mit dem anderen in der Wirtschaft, und meine Auffassung von Mindful Leadership ist von beidem geprägt: von meiner Erfahrung als langjähriger Zen-Praktizierender und Meditationslehrer sowie von meiner Erfahrung als Leiter, Ausbilder und Berater mit der Aufgabe, Unternehmen bei der Kultivierung achtsamer Führung und eines guten Arbeitsklimas zu helfen. Zuletzt habe ich bei Google mitgeholfen, »Search Inside Yourself«, ein achtsamkeitsbasiertes Programm zur Förderung emotionaler Intelligenz, aufzubauen, und habe das »Search Inside Yourself Leadership Institute« (SIYLI) mitbegründet und geleitet, das mittlerweile zu den prominentesten privatwirtschaftlichen Führungsakademien der Welt gehört.

Im Search-Inside-Yourself-Programm sind die sieben meditativen Prinzipien dieses Buches entwickelt worden. Und dabei ist mir Folgendes klar geworden: Menschen in der Wirtschaft fühlen sich von der Achtsamkeitspraxis aus den gleichen Gründen angezogen wie Menschen, die in irgendeiner kontemplativen Tradition Achtsamkeit und Meditation praktizieren – um ihr Leben zu ändern; um bewusster, fokussierter, flexibler zu werden; um von einem engstirnigen, egozentrischen, angstgeprägten Lebensgefühl wegzukommen und offener, neugieriger zu werden, mehr mit anderen verbunden und fähiger, ihnen zu helfen. Menschen suchen diese Fähigkeiten, um in allen Kontexten und Beziehungen eine Hilfe zu haben, am Arbeitsplatz genauso wie außerhalb.

Der Keim zu dieser Meditationspraxis und zu meiner Auffassung von achtsamer Führung wurde allerdings schon viel früher gelegt, und zwar in den zehn Jahren, die ich am San Francisco Zen Center gelebt, gearbeitet und praktiziert habe. Dazu gehörten zwei Jahre im Meditationszentrum in San Francisco, drei Jahre auf der Green Gulch Farm und fünf Jahre in

Tassajara, dem ersten Zen-Kloster der westlichen Welt, das in der Wildnis von Los Padres in Zentralkalifornien liegt.

In Tassajara (und in der Zen-Tradition überhaupt) wird Arbeit als Schlüsselement zur Integration der Meditationspraxis ins Alltagsleben betrachtet; die Arbeit ist ein Ort des Dienstes und ein Rahmen für ständiges Lernen. Während meines ersten Sommers in Tassajara war ich Spüler in der Küche, und in den folgenden Jahren stieß ich zur Küchenmannschaft, in der ich Brotbäcker und Assistent des Chefkochs wurde. Als ich dann 28 war, fand ich mich als Chefkoch in der Küche des Zen-Klosters wieder – mit dem Bestreben, Achtsamkeit und achtsames Führen zu praktizieren und zu leben, während ich bei der täglichen Zubereitung von Essen (für siebzig ständige Bewohner*innen und jeweils siebzig bis achtzig Übernachtungsgäste) bis zu fünfzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen hatte.

Während der Saison im Sommer war es unsere tägliche Aufgabe, drei einfache vegetarische Gerichte für die Zen-Schülerinnen und -Schüler und drei vegetarische Feinschmeckermenüs für die Gäste zu kochen. Die Standards und die Erwartungen waren hoch (und sind es immer noch). Tassajara hat eine über fünfzigjährige Tradition und Reputation, leckeres, gesundes und kreatives Essen zu servieren, und auf dieser Basis entstand das »Greens Restaurant« in San Francisco, das immer noch als eines der besten vegetarischen Restaurants der Welt gilt.

Aber obwohl ich dafür verantwortlich war, eine Großküche auf Restaurantniveau zu leiten, und dafür, dass alle Zen-Schülerinnen und -Schüler und Gäste zu essen hatten, bestand meine primäre Verantwortung darin, eine Kultur der Achtsamkeitspraxis zu fördern. Mein Hauptjob war es, eine Kultur aufzubauen, in der alle in der Küche beim Arbeiten ein Gefühl für Dringlichkeit, Fokussierung, Großzügigkeit, Selbstvertrauen und Gelassenheit hatten. Ich hatte als Chefkoch mit anderen Worten zwei Ziele: ein bedingungslos liebevolles, unterstützendes und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen *und* gutes Essen zu liefern (und zwar auf die Minute pünktlich!). Keines der beiden Ziele durfte dem anderen geopfert werden.

In der Tat ist die Küche in einem Zen-Kloster ein zentraler Ort der Achtsamkeitspraxis, und sie befindet sich meist in der Nähe eines weiteren Mittelpunkts, nämlich der Meditationshalle. Küche und Meditationshalle gelten als tiefgründig miteinander verbundene Orte, Orte, an denen Mühe und Mühelosigkeit, Selbst und Selbstlosigkeit greifbar werden; Orte, an denen Gemeinschaft entsteht; Orte, an denen der Geist der Fürsorge und der guten Lebensführung gelebt und gefeiert wird. Die Küche ist ein Ort der Arbeit und der Zusammenarbeit – derart, dass alle sich gegenseitig unterstützen –, und sie ist auch der Ort, in den man den Geist, die Bewusstheit und die Haltung der Meditation in die Welt der Aktivität hineintragen kann.

Als Chefkoch stellte ich fest, dass sich das, was ich für zwei Aktivitäten hielt, meistens wie eine einzige anfühlte – während wir voll präsent und bewusst waren und für die Menschen sorgten, kochten wir eben Essen und führten die Küche. Ein andermal wieder schienen die Ziele der Achtsamkeit und der Druck, Dinge fertig zu bekommen, miteinander zu konkurrieren, als ob wir nicht beides haben könnten und einem der beiden Priorität einräumen müssten. Jede Restaurantküche – auch eine Zen-Küche! – ist ein stressiger Arbeitsplatz, an dem es dynamisch und mit hohem Tempo zugeht. Da gibt es jede Menge Vorbereitungsarbeiten zu machen, die oft komplex und detailreich sind, da arbeiten Teams in räumlicher Enge, da gibt es immer neue Prioritäten und einen straffen, eng verzahnten und manchmal unmöglich einzuhaltenden Zeitrahmen. Das Besondere an der Küche in Tassajara ist, dass das gesamte Personal nicht aus Profis besteht, sondern aus Zen-Schülerinnen und -Schülern. Und sie befindet sich an einem abgelegener Ort – während meiner Zeit als Chefkoch war der nächste Laden über zwei Stunden weit weg; wenn etwas fehlte (sei es, dass wir nicht genug Eier hatten oder irgendeine andere wichtige Zutat), mussten wir also flexibel sein und improvisieren. Dazu kam, dass es in der Küche keinen Strom gab. Alles wurde von Hand gemacht.

Wenn ich zurückschaue, staune ich, wie erfolgreich wir waren. Ich erinnere mich, wie ich an einem Sommernachmittag mit einer Gruppe

von Gästen, die ich noch nicht kannte, im Gästespeisesaal zu Mittag aß. Eine Frau auf der anderen Seite des Tisches stellte sich mir als Professorin einer Wirtschaftshochschule vor und fragte als Erstes: »Wer ist der Kopf hinter dieser Unternehmung?« Sie war zum ersten Mal in Tassajara und von der Qualität des Essens und vom Service beeindruckt, wie überhaupt von allem, was sie da erlebte. Und tatsächlich, Tassajara wirkt auf Besucherinnen und Besucher in vielerlei Hinsicht wie ein gut geführtes Tagungszentrum. Ich antwortete, dass das Merkmal dieses Unternehmens sei, dass die Menschen, die hier arbeiteten, es eben nicht als Unternehmen ansähen. Tassajara ist ein Ort der Meditationspraxis, des Dienens, der Kultivierung von Achtsamkeit – was bedeutet, dass man die Dinge nicht anders haben will, als sie sind, und dass man dem eigenen Erleben von Moment zu Moment volle Aufmerksamkeit und Bewusstheit entgegenbringt.

Heute betrachte ich die Küche in Tassajara als Modell dafür, was achtsames Arbeiten und achtsames Führen in jedem Kontext bedeuten; ein Modell dafür, dass wir inmitten von Erschöpfung, Zeitdruck und Überforderung große Freude und große Liebe erleben können. Die Achtsamkeitspraxis als Fundament und integrales Element des Klosters lieferte den entscheidenden Kontext und Rahmen für alles, was wir in der Küche machten. Die große Sorgfalt, die Lernbereitschaft, die Verspieltheit, ganz zu schweigen von der Freude und Befriedigung, Menschen zu bedienen und mit Nahrung zu versorgen – das hatte fast etwas Magisches.

Es ist möglich, inmitten vieler Aktivitäten Achtsamkeitspraxis, Arbeit und Führungsaufgaben als eine einzige Aktivität zu sehen. Dazu muss man sich selbst, die anderen, die Zeit und die Qualität der eigenen Bemühungen wahrnehmen. Achtsames Arbeiten und achtsames Führen erfordern und kultivieren gleichzeitig die zentralen Fähigkeiten, die wir brauchen, um gedeihen zu können, und diese Dynamik ist das Leitprinzip des vorliegenden Buches. Ich verdichte darin mein ganzes Erfahrungsspektrum in sieben zentralen Prinzipien, von denen ich hoffe, dass sie Ihnen helfen, die Führungsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag mit Achtsamkeit zu

verbinden. Darüber hinaus kann ich aus Erfahrung sagen, dass die Wohltaten der Meditation und der Achtsamkeit uns generell guttun, nicht nur im Bereich der Arbeit. Sie können uns bei allem, was wir unternehmen, beflügeln.

Großer Geist und Kleiner Geist

Die Idee achtsamer Führung ist nicht gerade neu. In einem Traktat mit dem Titel »Anweisungen für den Koch« empfahl Dogen, im 13. Jahrhundert Begründer des Zen in Japan, der Küchenchef solle bei der Führung seiner Küche drei Prinzipien oder »Drei Denkweisen« praktizieren. Sie heißen: »Freudiger Geist« (ein Geist, der alles akzeptiert und zu achten weiß), »Geist der Großmutter« (der Geist bedingungsloser Liebe) und »Weiser Geist« (der Geist, der mit der Realität ständiger Veränderung umgehen und auf bedingungslose Weise offen sein kann).

Die Praxis der Achtsamkeit selbst ist in reichen spirituellen Traditionen entstanden, die sich über Jahrtausende hinweg entwickelt und verändert haben. Historisch gesehen, tendieren Menschen zur Achtsamkeitspraxis, wenn die Zeiten unruhig sind, voller Stress, Unbeständigkeit und Ungewissheit – Zeiten wie heute also. Außerdem hat sich Achtsamkeit im Laufe der Jahrhunderte immer wieder angepasst und neu integriert, um starken und dringenden gesellschaftlichen Bedürfnissen gerecht werden zu können – wodurch sie nicht nur spirituelle Traditionen beeinflusst hat, sondern in viele Bereiche des Alltagslebens und der Kultur eingeflossen ist, zum Beispiel die Künste, die Esskultur, das Bildungswesen, die Arbeitswelt und darüber hinaus.

Obwohl es richtig ist, dass ein zentraler Aspekt der Achtsamkeit eine gesteigerte Selbstwahrnehmung ist, geht es doch um mehr als nur die Bewusstheit für das individuelle Ich. Die Intention ist, eine umfassendere und ganzheitlichere Perspektive zu fördern, mit dem Bestreben, die Sorge um die eigene Person zu lockern und die begrenzte persönliche

Erfahrung zu erweitern, damit wir zu einem universelleren und weniger dualistischen Bewusstsein übergehen können. Im Zen wird dies der Übergang vom Kleinen Geist zum Großen Geist genannt.

Vieles von dem, was wir Moment für Moment erleben, gehört zur Welt des Kleinen Geistes – des persönlichen »ich, meiner, mir, mich«. Mittlerweile hat die Wissenschaft sogar einen Namen für den Kleinen Geist – er lautet »Default Mode Network« (»Ruhezustandsnetzwerk«). Das ist der Teil des Gehirns, der sich oft Sorgen um die Zukunft macht oder mit der Vergangenheit hadert, statt im gegenwärtigen Moment entspannt und wach zu sein, um klarer sehen zu können. Psychologisch gesehen, ähnelt das stark dem Ego. Zur Achtsamkeitspraxis gehört es, den Kleinen Geist wertzuschätzen und aus ihm zu lernen, aber gleichzeitig den Großen Geist zu kultivieren – die offenere, aufgewecktere und tolerantere Perspektive oder Seinsweise. Man könnte sagen: Achtsames Führen besteht darin, die Erfahrung des Großen Geistes, die durch Meditation kultiviert wird (aber jederzeit zugänglich ist), auf die Belange des Kleinen Geistes anzuwenden, also die Zwänge und Freuden des täglichen Lebens und der Zusammenarbeit mit anderen, wenn unter Zeitdruck Ziele erreicht werden sollen.

Nach meinem Jahr als Chefkoch wurde ich gebeten, die Leitung von Tassajara zu übernehmen, wodurch sich meine Erfahrung in achtsamer Führung vertiefte und erweiterte. Tassajara ist nicht nur ein Zen-Kloster, sondern hat viele der Probleme, die auch ein kleines Unternehmen hat. Zum Beispiel wird das San Francisco Zen Center weitestgehend durch den Gewinn aus Tassajara finanziert. Und in den Sommermonaten ist es auch ein Retreat-Zentrum – mit Seminaren und Übernachtungsgästen.

Dann, nach einem Jahr als Direktor von Tassajara, entschloss ich mich, das Kloster zu verlassen und an der Graduate Business School der New Yorker Universität den Master of Business Administration (MBA) zu machen. Ich war wild darauf (und hatte gleichzeitig ziemliche Angst davor), das Wirtschaftsleben kennenzulernen und zu testen, was ich über die mögliche Synthese aus Achtsamkeit, Arbeit und Führungsverhalten gelernt

hatte. Zu jenem Zeitpunkt hatte ich für mein Empfinden einige bemerkenswerte Pluspunkte dieses Ansatzes ausgemacht, und zwar folgende:

- Mindful Leadership fördert reichhaltige Erlebnisqualitäten; gewöhnliche, alltägliche Arbeit kann sich intensiver, befriedigender, manchmal sogar außergewöhnlich anfühlen.
- Sie schließt Lücken zwischen Achtsamkeitspraxis, Arbeitspraxis, Fürsorge für andere Menschen und Erfolgsorientierung.
- Aus Stress, Herausforderungen, Schwierigkeiten und Problemen zu lernen, wird als integraler Bestandteil jedes Wachstumsprozesses betrachtet und nicht als etwas, das vermieden werden muss.
- Sie hilft uns, Widersprüche und einander ausschließende Prioritäten zu erkennen und mit ihnen umzugehen, wodurch Flexibilität und Verständnis gefördert werden.
- Sie lässt uns sogar inmitten harter Arbeit und außergewöhnlicher Anstrengungen Zeitlosigkeit, Leichtigkeit und Freude erleben.
- Sie lässt sich auf jede Aktivität anwenden, um Selbstvertrauen und gleichzeitig Bescheidenheit zu kultivieren.
- Sie umfasst Individualität und Einheit gleichermaßen – jede und jeder hat eine bestimmte Rolle, und doch bilden alle ein Team, gegenseitig unterstützt und sich unterstützend, zusammen praktizierend.
- Erfolg zeigt sich für achtsam Führende immer zweifach: im Charakter und im Mitgefühl der Menschen sowie in der Qualität und den Ergebnissen der Arbeit.

Ich habe seither festgestellt, dass diese positiven Wirkungen von Achtsamkeitspraxis und Mindful Leadership dauerhaft und allgemeingültig sind; sie sind in jeder Situation und für jede und jeden verfügbar und zugänglich. Niemand muss dazu ins Zen-Kloster gehen. Sie müssen auch keinen Wirtschaftsabschluss machen. Das Einzige, was Sie machen

müssen, ist: Sie müssen den Ansatz des achtsamen Führens immer in genau der Situation, der Herausforderung, der Organisation, der Rolle und der Arbeitsumgebung anwenden, in der Sie sich gerade befinden.

Achtsamkeit ist eine Art des Seins und des Sehens, die unsere Perspektive verändert. Sie ist pragmatisch – meiner Erfahrung nach sogar unendlich pragmatisch –, weil sie uns alltägliche Probleme wirksam und effizient lösen hilft. Sie entwickelt auch unser ganzes Daseinsgefühl weiter, weil sie das Erlebnis, am Leben zu sein, vertieft und bereichert. Mit Achtsamkeit kann jede Aufgabe zugleich zuversichtlich und bescheiden angegangen werden, hoffnungsvoll, aber nicht angewiesen auf Hoffnung. Letzten Endes ist Achtsamkeit mysteriös und stürzt uns kopfüber in Fragen nach dem Bewusstsein, nach Geburt, Tod und Vergänglichkeit – während sie uns die direkte Erfahrung liefert, dass dann, wenn wir Ängste und Gewohnheiten loslassen, Gelassenheit entsteht, eine Ahnung tiefer Liebe und ein tief reichendes Gefühl der Sinnhaftigkeit und Verbundenheit mit dem Leben.

Frust und Potenzial: Wie Achtsamkeit uns stärkt

Seit meinem Abschluss an der New Yorker Universität gehöre ich beiden Welten an, der kontemplativen Welt und der Geschäftswelt – obwohl ich die beiden mittlerweile natürlich als eine Welt betrachte. Einige Jahre nach meinem Abschluss gründete ich einen Verlag, »Brush Dance«, der sich zu einem führenden Anbieter umweltfreundlich hergestellter inspirierender Grußkarten und Kalender entwickelte. (Wir waren eine der ersten Firmen weltweit, die für ihre Produkte Recyclingpapier verwendeten.) Ich betrieb Brush Dance fünfzehn Jahre lang, dann gründete ich »ZBA Associates«, eine Beraterfirma, die Führungskräfte und Angestellte schult, wie sie Achtsamkeit und emotionale Intelligenz praktisch anwenden können. Einer meiner Klienten war Google, was schließlich dazu führte, dass ich an der Entwicklung des Search-Inside-Yourself-Programms beteiligt war.

Ich schätze mich glücklich, dass meine Arbeit darin besteht, Einzelpersonen, Teams und Firmen zu helfen, bewusster und sensibler zu werden und zugleich bei der Arbeit Produktivität, Führungsqualitäten und Wohlbefinden zu kultivieren. In der einen oder anderen Form habe ich das eigentlich fast mein Leben lang gemacht. Und obwohl Achtsamkeit in der Arbeitswelt mittlerweile als Qualifikation akzeptiert wird, werde ich immer wieder gefragt: Warum arbeiten Führungskräfte und Firmen mit Ihnen? Was motiviert sie, sich mit Achtsamkeit zu beschäftigen?

Gewöhnlich beantworte ich diese Frage mit zwei Stichworten: Frust und Potenzial. Es kann frustrierend und schmerzhaft sein, aus einer gewohnten Rolle herauszutreten und die eigene Verwundbarkeit mehr zu spüren, die Sanftheit des eigenen Herzens. Dazu kommt, dass wir normalerweise spüren, wenn unsere Werte, unsere Ziele und unsere Arbeit nicht zusammenpassen oder wenn wir unser Potenzial nicht voll ausschöpfen. Zum Beispiel tut es weh, wenn uns bewusst wird, dass wir Konflikten und Schwierigkeiten aus dem Weg gehen oder in belastenden Situationen überreagieren und dadurch unseren Einfluss und unsere Mitwirkung unterminieren. Auf der anderen Seite erkennen wir auch, dass wir fähig sind, besser, effektiver und kompetenter zu handeln. Wir sehen die Möglichkeiten und sind inspiriert, dieses Potenzial zu verwirklichen.

Einfach nur die Erkenntnis, dass da eine Kluft ist zwischen der Art und Weise, wie man lebt, arbeitet und andere führt, und wie man gerne leben, arbeiten und führen würde – sie kann schon tiefgreifend und transformierend sein. Genauso inspirierend ist der Versuch, diese Kluft mit pragmatischen, effektiven Mitteln zu überbrücken. Und bei beidem hilft uns Achtsamkeit. Sie hilft uns, die Kluft zu erkennen und zu überbrücken. Eigentlich glaube ich sogar, dass schon das Benennen der Diskrepanzen, das Sichtbarwerden der Kluft ein großes Geschenk sein kann, dieses Spüren von Frust und Potenzial: der Frust, der im Moment gerade mit bestimmten Bereichen des Lebens verbunden ist, und die Möglichkeit größerer Bewusstheit, Befriedigung, Leichtigkeit, Effizienz und Zusammengehörigkeit. Das ist für mich die zentrale und wesentliche

Praxis der Achtsamkeit wie auch beim achtsamen Führen: zu sehen, wo eine Kluft existiert, Frust und Potenzial zu erkennen, damit zu arbeiten und daraus zu lernen. In meinen Trainings und Seminaren ist das der theoretische und praktische Bezugsrahmen für das Thema Mindful Leadership und er stellt auch den grundlegenden Ansatz dieses Buches dar.

Hört sich gut an. Aber wenn einem der Frust und das Potenzial des eigenen Lebens, das, was tatsächlich passiert, bewusster und deutlicher werden (ob das nun bei der Arbeit ist, in der Gemeinschaft, in der Familie, in Beziehungen, im Spirituellen), dann ist das unbequem und unangenehm! Es kann beängstigend und chaotisch sein. Das ist der Grund, warum Achtsamkeit und Mindful Leadership schwieriger sind, als es auf den ersten Blick aussieht. Und doch liegt darin unsere wahre Kraft – die Kraft, zu lernen, uns zu verändern und zu wachsen. Hier entspringt unsere Fähigkeit, wirksame Antworten zu finden, uns auf tiefe Weise mit anderen zu verbinden, Lösungen zu finden, kreativ zu denken und zu handeln.

Anzeichen für ungenutztes Potenzial und ungenutzte Möglichkeiten sind oft ganz einfach zu erkennen, wenn wir nur mutig hinschauen. Vermeiden Sie es, der Wirklichkeit oder schmerzhaften Angelegenheiten ins Auge zu schauen? Ist Ihr Leben nicht mehr in Übereinstimmung mit Ihren Werten und Zielen? Sabotieren Sie Ihr eigenes Potenzial oder geben Sie Ihre Kraft aus der Hand – soll heißen, die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln, klarer zu sehen und andere dahingehend zu beeinflussen, ebenfalls größeren Durchblick, größere Befriedigung, Verbundenheit und Produktivität zu entwickeln? Wenn ja: wie, auf welche Weise? Ich habe diese Frage – »Wie geben Sie Ihre Kraft aus der Hand?« – schon Hunderten von Menschen aus allen Gesellschaftsschichten gestellt, und hier sind ein paar der Antworten, die ich bekommen habe. Kommt Ihnen irgendeine bekannt vor?

- Ich sage Ja, obwohl ich Nein meine.
- Ich hetze von einer Sache zur nächsten, um »Wichtiges« zu erledigen, und nehme gar nicht richtig wahr, was ich im Moment mache.

- Ich überdenke andauernd meine Entscheidungen und dann überdenke ich mein Überdenken.
- Angesichts dessen, was heute in der Welt abläuft, fühle ich mich hilf- und hoffnungslos.
- Ich bin bei mir und bei anderen wegen Kleinigkeiten frustriert und ungeduldig.
- Ich unterschätze meine Fähigkeiten.
- Ich äußere nicht klar, was ich erwarte oder wenn ich Hilfe brauche – entweder weil ich das Gefühl habe, ich muss alles selber machen, oder weil ich fürchte, dass andere auf meine Bedürfnisse nicht eingehen.
- Ich vermeide es, starke Emotionen zu äußern, und ignoriere oft mein Bauchgefühl in Bezug auf das, was ich will oder für richtig halte.
- Weil ich Angst vor einem peinlichen Schweigen habe, rede ich, um das Vakuum zu füllen.
- Ich checke sofort E-Mails, soziale Medien oder suche mir andere Ablenkungen, wenn ich nur das kleinste bisschen Besorgnis oder Traurigkeit spüre.
- Ich kritisiere mich für Fehler oder Entscheidungen, die nicht zum erhofften Ergebnis führen.
- Ich Sorge nicht konsequent für mich selbst – ich bewege mich nicht genug, schlafe zu wenig oder esse ungesund.
- Ich gehe anspruchsvollen Gesprächen oder Themen, denen ich mich nicht gewachsen fühle, aus dem Weg.
- Ich vergleiche mich in Bezug auf Aussehen, Geld und Sozialstatus mit anderen.
- Ich fühle mich manchmal wie ein Versager, in der Klemme steckend zwischen meinem jetzigen Leben und dem, was mein Herz weiß, was möglich ist.

Das sind für jeden schwierige, problematische Herausforderungen, aber manchmal spüren wir sie dann besonders stark, wenn wir selbst in einer Führungsposition sind – wenn andere von uns abhängig sind und viel von uns erwarten. Und solche Aussagen deuten oft auf tief eingefahrene Muster und Gewohnheiten hin. Schnelle Patentrezepte, mit denen sie sich lösen oder überwinden lassen, gibt es nicht. Aber allein schon der Akt, beim Namen zu nennen, wie Sie Ihre Kraft aus der Hand geben, kann Ihnen unglaubliche Kraft geben! Das ist die Kraft der Bewusstheit, die Kraft der Achtsamkeitspraxis.

Mindful Leadership tut der »ganzen Katastrophe« gut

In diesem Buch spreche ich vor allem über das Geschäfts- und Arbeitsleben, aber die Wahrheit ist: Die sieben Prinzipien von Mindful Leadership können jedem Aspekt unseres Lebens guttun. Natürlich bestimmt jede und jeder von uns sein Leben selbst. Aber oft ist es so, dass eine Kluft, die wir bei der Arbeit bemerken (egal, in welchem Beruf wir arbeiten), oft auch mit einer Kluft zu tun hat, die wir zu Hause, in Beziehungen, als Eltern und so weiter erleben. Die Kluft zwischen Frust und Potenzial, zwischen Anspruch und Wirklichkeit existiert in jedem Bereich und manchmal löst es, wenn wir in einem Bereich eine Kluft erkennen, eine wahre Flut von Einsichten aus, die weit über das ursprüngliche Thema hinausgehen.

Ich fange Achtsamkeitsseminare oft so an, dass ich Zweiertteams bilden lasse, die sich dann folgende Fragen stellen: Was lieben Sie an Ihrer Arbeit und was ist Ihr größtes Problem? Danach frage ich die Gruppe, worüber sie gesprochen haben, und neulich stand bei einem Seminar eine Frau in den Vierzigern auf und sagte: »Ich habe gerade die Stelle gewechselt und muss jetzt jeden Tag mehr als zwei Stunden pendeln. Ich spüre bei der Arbeit enormen Druck, Höchstleistung zu bringen und mir neue Kompetenzen anzueignen. Ich arbeite mit globalen Teams und

muss ständig bereit sein, mit verschiedenen Zeitzonen und kulturellen Welten klarzukommen. Es wird erwartet, dass ich auf E-Mails und Textnachrichten antworte, egal, wie spät es ist. Ich habe zwei kleine Kinder, die vor Kurzem in die Schule gekommen sind und viel Aufmerksamkeit brauchen, und ich habe einen Mann, der ebenfalls vor Kurzem die Stelle gewechselt hat.«

Durch ihre Verletzlichkeit, durch die Klarheit, mit der sie sprach, und weil die Herausforderungen, vor denen sie stand, allen Anwesenden vertraut waren, hörten sie wie gebannt dieser Frau zu. Wir alle konnten ihren Schmerz fühlen und verstehen. Und doch war sie da und hatte in ihrem – sowieso proppenvollen – Terminkalender zwei Tage untergebracht, um etwas über Achtsamkeit, emotionale Intelligenz und Menschenführung zu lernen. Es war klar, dass sie zu diesem Seminar gekommen war, weil sie die Möglichkeit spürte, anders leben und arbeiten zu können, und alle anderen taten das auch.

Diese Frau beschäftigte sich mit Mindful Leadership unter anderem wegen ihrer Arbeitssituation und den überbordenden Anforderungen, die an sie als Managerin gestellt wurden. Aber es war ganz klar, dass sie Achtsamkeit in allen Bereichen ihres Lebens integrieren wollte. Ihre Beschreibung erinnerte mich an den Originaltitel des Buches von Jon Kabat-Zinn über Achtsamkeit, *Full Catastrophe Living*. (Die deutsche Ausgabe hat den Titel: *Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung*). Der Titel stammt aus dem Roman *Alexis Sorbas* von Nikos Kazantzakis. Ein junger Mann fragt darin den Titelhelden, ob er verheiratet sei, und Sorbas antwortet: »Natürlich habe ich geheiratet. Frau, Haus, Kinder ... *die ganze Katastrophe*.«

Jeder und jede von uns hat auf ganz eigene Art seine oder ihre »ganze Katastrophe«. Unsere Lebens- und Arbeitssituationen sind viel komplexer, als Sorbas sie sich jemals hätte vorstellen können. Nachdem das klar ist, muss man allerdings auch sagen, dass wir oft unsere persönlichen »Katastrophen« gar nicht missen möchten, obwohl wir uns manchmal darin gefangen fühlen. Ich glaube, dass die Frau, die sich in diesem Seminar

zu Wort meldete, nicht darauf aus war, irgendeinen Teil ihres Lebens zu ändern. Sie wollte keine dieser anstrengenden und stressigen Aktivitäten aufgeben. Sie wollte stattdessen praktische Instrumente, vielleicht auch eine andere Herangehensweise oder ein anderes Lebensgefühl, um ihr Alltagsleben zu verbessern, damit sie es mehr genießen und weniger darunter leiden würde. Sie wollte den Herausforderungen ihres Lebens souveräner begegnen, ob nun bei der Arbeit, mit ihren Kindern oder mit ihrem Mann. Sie wollte die Kluft schließen, die sie spürte.

Als Erstes nahm ich ihre Herausforderungen und ihre Frustration ausdrücklich zur Kenntnis und dankte ihr für ihre Ehrlichkeit und Verletzlichkeit. Ich ließ sie auch wissen, dass wir zwei Tage lang Strategien lernen und üben würden, uns dem Frust zu stellen und uns unserem Potenzial zu öffnen – der Möglichkeit, sich den Herausforderungen zu stellen, ja, sie manchmal sogar zu genießen, aber auch, sogar inmitten des tobenden Sturms Ruhe und Gelassenheit zu finden. Das ist das Versprechen der Achtsamkeit: Indem wir unsere Bewusstheit und unsere Verhaltensmuster neu ausrichten, können wir lernen, Dinge gelassener zu akzeptieren und manchmal, mitten im Chaos und den Herausforderungen des Lebens, Staunen und Ehrfurcht erleben.

Meditation heißt, mit offenen Augen durchs Leben zu gehen

*Schauen Sie hin! Das ist der Weg, das Auge und noch
viel mehr zu bilden. Schauen Sie hin. Lauschen Sie.
Hören Sie zu. Sterben Sie als Wissender. Sie leben nicht ewig.*

WALKER EVANS

Als ich dieses Zitat des Fotografen Walker Evans zum ersten Mal las, wurde mir klar, dass ich, seit ich erwachsen bin, mithilfe der Meditation das Hinschauen geübt hatte. Ich begegnete der Zen-Meditation, als ich

zwanzig war und zum ersten Mal das San Francisco Zen Center besuchte, und diese Erfahrung veränderte mein Leben. Seither ist die Meditation eine fundamentale Übung für mich und für Menschen, die achtsam führen wollen, ist sie das Kernstück.

Obwohl Evans anscheinend gar nicht über Meditation spricht, hat er sie perfekt erfasst. Wenn wir meditieren, dann »schauen wir hin, lauschen, hören wir zu«. Wir sind bewusst und achtsam, sowohl nach innen als auch nach außen, um uns zu bilden und etwas Sinnvolles und Nützliches zu lernen. Ja, eigentlich meditieren wir oft, um zu sehen und zu verstehen, was das Wichtigste ist, weil uns mit einem Schlag bewusst wird, dass wir nicht ewig leben.

Die Prämisse dieses Buches ist, dass Mitarbeiterführung ebenfalls diese Art des »Hinschauens« erfordert: mit vollem Bewusstsein bei der Sache zu sein, uns mit Körper, Geist und Herz ganz einzubringen und die eigenen innersten Werte und Ziele mit den innersten Werten und Zielen von anderen in Einklang zu bringen.

Seltsamerweise habe ich festgestellt, dass Meditation und Mitarbeiterführung viel gemeinsam haben. Bei beiden heißt es, mit offenen Augen durchs Leben zu gehen. Als praktische Übung klingt Meditation ganz simpel: einfach innehalten, dasitzen, dem Körper, dem Geist, dem Herzen volle Aufmerksamkeit entgegenbringen; Gedanken und Emotionen kommen und gehen lassen; Freundlichkeit und Neugier kultivieren; die Schmerzen und Enttäuschungen des Lebens, seine Freuden und Möglichkeiten berühren; Wertschätzung entwickeln dafür, dass man am Leben ist, und für alles, was lebt, und dazu ein bedingungsloses Gefühl der Zugehörigkeit und Verbundenheit. Eine andere Art, Meditation zu beschreiben, lautet: Sie üben, wahrhaft und authentisch Sie selbst zu sein, indem Sie alle vorgefassten Ideen und Identifikationen über Ihr »Ich« loslassen.

Meditation hilft uns, mit Wertschätzung für das Großartige und Kostbare unseres Menschseins zu leben. Bei der Meditation (wie bei jeder kontemplativen Praxis) geht es darum, Tiefe und Heiligkeit in unserem

alltäglichen Leben zu kultivieren. Und sie ist achtsam, weil wir dank ihrer Praxis sehen, was da ist, jede Kluft, allen Frust und all unser Potenzial, die ganze Katastrophe.

Durch Meditation – indem wir hinschauen, lauschen und zuhören – lernen wir nicht nur zu erkennen, wie wir mit den Dingen fertig werden, sondern wie wir die wichtigsten Dinge mit dem geringsten Maß an Widerwillen oder unnötigem Kraftaufwand fertig bekommen. Wir erkennen, was wir beeinflussen können und was nicht, und handeln deshalb effizienter. Wir gehen tiefer auf andere ein und hören besser zu. Manchmal bedeutet Meditation, dass man erbittert um Veränderungen ringen muss, und manchmal bedeutet sie, dass man bedingungsloses Akzeptieren üben muss. Meditation lehrt Geschmeidigkeit und Anpassungsfähigkeit, Selbstvertrauen und Bescheidenheit. Und was vielleicht am wichtigsten ist: Sie macht uns das Herz leichter, hilft uns, Zynismus loszulassen, und zeigt uns, dass wir nicht abgeschnitten sind von uns selbst, von anderen Menschen, vom Leben insgesamt – und das sind wichtige Führungsqualitäten und Qualitäten im Leben überhaupt.

Vermeidungsverhalten ist natürlich, schadet uns aber

Manchmal kann Hinschauen und Fokussieren schmerzhaft sein, und was schmerzhaft ist, vermeiden wir gewöhnlich. Das ist eine natürliche Reaktion. Aber dieses Vermeidungsverhalten kann uns daran hindern, unsere Möglichkeiten auszuschöpfen, denn dazu müssen wir das Schmerzhafte benennen und transformieren. Vermeidungsverhalten ist oft ein Haupthindernis für Achtsamkeit, für achtsames Führen und für die Schaffung einer Organisationskultur, die auf gegenseitiger Unterstützung beruht.

Wir müssen uns dafür entscheiden, hinzuschauen, die Augen aufzumachen und wach zu werden. Wenn wir das nicht tun und das Vermeidungsverhalten zur Gewohnheit wird, dann hören wir auf, uns mit

ganzem Herzen auf uns selbst und das Leben einzulassen. Wir werden gefühllos, verschlafen das, was ist, und sehen nicht mehr klar. Dieses Thema ist nicht auf Mitarbeiterführung oder den Arbeitsplatz beschränkt. Es ist ein universales menschliches Problem, eines, das in uns als evolutionär entstandenen Wesen praktisch fest eingebaut ist: Wir können nicht alles gleichzeitig sehen, wir wenden uns instinktiv von dem ab, was Schmerz verursacht, und wir mögen Veränderungen nicht. Vermeidungsverhalten fühlt sich manchmal wie Selbsterhaltung an, aber tatsächlich ist es Selbstschädigung. Zu lernen, das direkt anzuschauen, was da ist, so gut es geht, auch dann, wenn wir es nicht so recht wollen, ist eine mächtige Fähigkeit, die uns herausfordert, verändert und unser Leben transformiert.

Ich zum Beispiel halte mich für jemanden, der zu Anfang seines Lebens die meiste Zeit geschlafen hat. Ich wuchs in einer Vorstadt in New Jersey auf und lebte ein für meine Begriffe »normales« Leben. Ich hatte gute Noten, trieb Sport – Bowling, Golf, Football und Baseball. Ich sah stundenlang fern und arbeitete im Sommer als Caddy auf dem Golfplatz, als Lagerarbeiter in einem Holzlager oder in der Wäscherei eines örtlichen Krankenhauses. Was ich aß, war hauptsächlich abgepackt oder kam aus Dosen.

Diese Stumpfheit, dieses Ignorieren, dieses Sich-Abwenden von allem, was unangenehm war, fing mit meiner Geburt an – meine Mutter wurde stark narkotisiert, als ich auf die Welt kam, damit sie möglichst wenig Schmerzen leiden musste – und setzte sich dann in der Schule fort, wo wir regelmäßig Atomalarm üben mussten (in Deckung gehen, sich zusammenkauern und den Kopf einziehen). Es setzte sich fort in meinen Besuchen im »Veterans Administration Hospital«, wo mein Vater wegen einer bipolaren Störung mit Schocks behandelt wurde; heute denke ich, dass er wahrscheinlich eine posttraumatische Belastungsstörung hatte. Mein Vater hatte im Zweiten Weltkrieg in Frankreich und Deutschland an der Front gekämpft, aber so wie meine Gefühle, Ziele und Zweifel fiel das in die Kategorie von Dingen, über die man nicht sprach.

Als ich heranwuchs, wusste ich das noch nicht, aber es fühlte sich an wie zwischen zwei Welten: auf der einen Seite eine Welt des Isoliert-Seins, auf der anderen eine sich öffnende Welt gegenseitiger Verbundenheit; von einem Dasein im Tiefschlaf, bei dem ich mir des eigenen Schmerzes und des Schmerzes um mich herum nicht bewusst war, hin zu einer Welt intensiver Gefühle, der Tränen, der Trauer, der Freude und des Feierns. Von einer Welt, in der ich die Tiefe meiner Herzenswünsche ignorierte und so tat, als sei alles in Butter, hin zu einer Welt der Sehnsucht, des Kämpfens und des Liebens. »Die ganze Katastrophe« dieser verrückten, verworrenen Welt und die Anstrengungen, dem Ganzen einen Sinn abzugewinnen, lieben zu lernen.

Heute spielt sich eine ähnliche Geschichte ab. Wir stehen zwischen zwei Welten, Achtsamkeit und Mindful Leadership sind so nötig wie nie zuvor. Ich denke natürlich, dass das immer schon so war, aber der historische Moment, an dem wir uns befinden, scheint in seiner Intensität und in dem, was auf dem Spiel steht, besonders brisant: Klimawandel, Atomwaffen, soziale Ungleichheit und Terrorismus stehen ganz oben auf der Liste. Große Volkswirtschaften, die Politik, das Gesundheitswesen werden umgekrempelt, Agrar- und Wassersysteme brechen zusammen und entstehen gleichzeitig wieder neu. Katalysator und transformierende Kraft ist dabei genau diese Fähigkeit – die Fähigkeit, den Autopilot-Modus, den Modus der Verdrängung abzuschalten und umzuschalten auf größere Aufmerksamkeit, Bewusstheit, ein waches Bewusstsein; die Fähigkeit, den eigenen Schmerz anzuerkennen, aber auch die Möglichkeit, diesen Schmerz zu transformieren – durch Hinschauen, Lauschen, Sich-nicht-Abwenden.

Wir fangen an, wach zu werden für das, was ist, und für das, was möglich ist. Es ist nicht einfach. Sich bewusst zu sein – der Liebe, der Diskrepanzen, der unaufhaltsam vergehenden Zeit, der Tatsache, dass wir nicht ewig leben –, kann einem das Herz zerreißen. Gleichzeitig beflügelt mich die pure Tatsache, das Leben zu leben, beflügelt mich die Gesamtheit von Frust und Potenzial dieses Menschendaseins. Das ist es, worum es in

diesem Buch und in den sieben Meditationsprinzipien geht: dass Sie Ihr Leben einschließlich aller Schmerzen und aller Möglichkeiten schätzen lernen, es voll und ganz sehen, akzeptieren und genießen.

Die sieben Prinzipien von Mindful Leadership

Daniel Golemans revolutionäres Buch *Emotionale Intelligenz* gab im Jahre 1995 den Anstoß für viele Unternehmen und Manager, sich mit der wichtigen Rolle emotionaler Fähigkeiten und Kompetenzen zu beschäftigen. Golemans Arbeit löste einen Sturm des Interesses an diesem Thema aus, wurde von Unternehmen auf der ganzen Welt schnell übernommen und in der Schulung von Führungskräften angewendet.

Der Grund ist nicht schwer zu verstehen. Obwohl man emotionale Intelligenz nicht quantifizieren oder messen kann, wissen wir, dass sie lebenswichtig ist, und erkennen sie sofort, wenn wir ihr begegnen. Es gibt fünf zentrale Bereiche oder Kompetenzen, aus denen sich emotionale Intelligenz zusammensetzt, und es herrscht weitgehend (teilweise wissenschaftlich untermauerte) Einigkeit darüber, was es bringt, wenn diese Bereiche kultiviert werden:

- **SELBSTWAHRNEHMUNG:** die eigenen innerlichen Befindlichkeiten, Präferenzen, Ressourcen und Intuitionen kennen.
- **SELBSTMANAGEMENT:** Zwänge in Entscheidungen verwandeln; mit Impulsen, Ressourcen und Intuitionen umgehen.
- **MOTIVATION:** wissen, was einem wichtig ist, sich an den eigenen Werten orientieren und wissen, wenn man nicht im Einklang mit den eigenen Werten steht; Widerstandskraft (Resilienz) kultivieren.
- **EMPATHIE:** sich der Gefühle von anderen bewusst sein; Kultivieren von gegenseitiger Verbundenheit und Vertrauen.

- **SOZIALE KOMPETENZEN:** kommunikative Fähigkeiten kultivieren, vor allem Zuhören, geschicktes Umgehen mit Konflikten und mitfühlende Führung.

Hört sich alles hervorragend an. Wir haben das attraktive Porträt einer idealen Führungskraft vor uns. Viele prophezeiten damals, die Schulung in emotionaler Intelligenz werde die Arbeitswelt revolutionieren, weil sie genau die Art von positiver Unternehmenskultur schaffen werde, die wir laut Peter Drucker und anderen Experten und Expertinnen brauchen. Interessant ist nur: Obwohl sich Schulungsprogramme zu emotionaler Intelligenz in den USA und weltweit enorm verbreiteten, ist diese Revolution nie gekommen! Die Rolle von Führungskräften, das Arbeitsumfeld, die Mitarbeiterzufriedenheit: Sie erlebten keine Transformation.

Zehn Jahre nach dem Erscheinen von *Emotionale Intelligenz* brachte Goleman ein Nachfolgewerk heraus: *Working with Emotional Intelligence* (»Mit emotionaler Intelligenz arbeiten«). Im Kapitel »Der Milliarden-Dollar-Irrtum« beschreibt er, was schiefgegangen war. Die Firmen hatten nämlich versucht, ihre Führungskräfte in emotionaler Intelligenz so auszubilden, als sei sie ein Fach wie jedes andere, also primär durch Vorträge und Lektüre. Sie vermittelten die Grundbegriffe, aber nur in sehr wenigen der Seminare wurden diese Grundbegriffe konkret geübt und vorgelebt. Die Schulungsprogramme zu emotionaler Intelligenz erklärten sehr viel und taten sehr wenig. Die Menschen übten die grundlegenden Kernkompetenzen gar nicht, die sie hätten lernen müssen, um ihre emotionale Intelligenz tatsächlich zu steuern – zum Beispiel, wie man die Aufmerksamkeit fokussiert; wie man untersucht, wie jede und jeder Einzelne Realität konstruiert; wie man Selbstlosigkeit und Mitgefühl aktiv praktiziert. All diese Dinge sind fundamentale Bestandteile der Achtsamkeitspraxis, aber sie wurden zur damaligen Zeit nicht in die Trainingsprogramme zu emotionaler Intelligenz einbezogen. Und deshalb, ohne die Praxiskomponente, stellte sich die prognostizierte Revolution als Fehlschlag heraus.

Über den Autor

Marc Lesser ist CEO der Beratungsfirma ZBA Associates, die Trainings zu Mindful Leadership, Coaching und Keynote-Talks anbietet. Er hat in vielen der weltweit führenden Unternehmen wie Google, SAP und Genentech Trainings für Mindful Leadership geleitet. Zudem ist er Co-Gründer und ehemaliger CEO des Search-Inside-Yourself-Leadership-Instituts. Search-Inside-Yourself ist ein Achtsamkeitsprogramm, das er, zusammen mit Chade Meng-Tan, bei Google entwickelt hat.

Marc Lesser hat zehn Jahre im San Francisco Zen Center gelebt und war in leitender Funktion im Tassajara Zen Mountain Zenter tätig. Zudem leitet er seit vielen Jahren die wöchentliche Meditationsgruppe Mill Valley Zen. Marc Lesser hat seinen Master of Business Administration (MBA) an New York University erhalten und bereits mehrere Bücher veröffentlicht. Er lebt in Kalifornien.

Arbor Verlagsprogramm

Umfangreiche Informationen zu unseren Themen, ausführliche Leseproben aller unserer Bücher, einen versandkostenfreien Bestellservice und unseren kostenlosen Newsletter. All das und mehr finden Sie auf unserer Website.

www.arbor-verlag.de

Mehr von Marc Lesser

www.arbor-verlag.de/marc-lesser

Arbor Seminare

Die gemeinnützige *Arbor-Seminare gGmbH* organisiert regelmäßig Seminare und Weiterbildungen mit führenden VertreterInnen achtsamkeitsbasierter Verfahren. Zudem informiert sie über aktuelle Entwicklungen in diesem Bereich und trägt Achtsamkeit auf diese Weise nachhaltig in die Gesellschaft. Nähere Informationen finden Sie unter:

www.arbor-seminare.de

Arbor Online-Center

Mit dieser Plattform hat Arbor einen virtuellen Ort der Inspiration und des Lernens rund um das Thema Achtsamkeit geschaffen. Lernen Sie die AutorInnen unserer Bücher und die ReferentInnen unserer Veranstaltungen kennen: in Interviews, Vorträgen, Meditationsübungen, Webinaren, Podcasts sowie Online-Kursen und zahlreichen weiteren Ressourcen.

www.arbor-online-center.de