

NICHOLAS PESCH

DER BEWUSSTE LEADER

**FOKUSSIERT, GELASSEN
UND ERFOLGREICH FÜHREN
IM DIGITALEN ZEITALTER**



GABAL

Nicholas Pesch
Der bewusste Leader

*Wenn du dein Potenzial realisierst
und in deine eigenen Fähigkeiten vertraust,
kannst du eine bessere Welt erschaffen.*

DALAI LAMA XIV.

Nicholas Pesch

DER BEWUSSTE LEADER

Fokussiert, gelassen und erfolgreich
führen im digitalen Zeitalter

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-966-2

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt a. M. | www.druckreif-rock.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Roderick Aichinger | www.roderickaichinger.com

Grafiken: Stephanie Bodenstedt

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Inhalt

ÜBER DIESES BUCH	7
MIND MOVEMENT MASTERY: DAS GEHEIMNIS DES KLAREN GEISTES	11
Der tradierte Wahnsinn	14
Die Rückkehr zum Ich	18
Abschied von den inneren Antreibern	22
DIE HERAUSFORDERUNG: SCHÖNE NEUE VUKA-WELT	27
Täglicher Irrsinn: Alle sind agil, keiner blickt durch	27
Grenzen der Vereinfachung	30
Ankerpunkt für den Wandel	35
Das schwächste Glied: der Mensch	37
Führung heute – Krise und Chancen	44
Selbstoptimierung: Mode oder Chance?	48
Das innere »Betriebssystem« neu definiert	53
INVENTUR: FÜHRUNGSSTILE AUF DEM PRÜFSTAND	74
Führen nach dem Ausnahmeprinzip	75
Transaktionale Führung	76
Servant Leadership	79
Ubuntu: Führen durch Menschlichkeit	80
Level-5-Leadership	81
Die Firma ohne Chef	82
Transformationale Führung: ein zukunftsweisender Entwurf	83
Vergleich: transaktional versus transformational	85

DIE LÖSUNG: VIER SCHRITTE ZU MIND MOVEMENT MASTERY	87
Aufsteiger gesucht	90
Der RAIN-Prozess im Überblick	94
Tipps für die tägliche Praxis	101
1. BEWUSSTHEIT – Erkennen, was geschieht	105
2. AKZEPTANZ – Das Ende der Ausreden	124
3. ERFORSCHUNG – Alles, was wahr ist	132
4. BEFREIUNG – Abschied vom Ego	153
 DIE UMSETZUNG: FÜHRUNG FÜR BEWEGTE ZEITEN	163
Leadership im Umbruch	164
Sich selbst führen – klar, konzentriert, konsequent	169
Wege der Selbsttransformation	170
Anleitung zum Glücklichein	202
Andere führen – der Leader ohne Ego	247
Emotionen heben die Welt aus den Angeln	249
Führungspräsenz für das digitale Zeitalter	252
Teams zu Höchstleistungen führen	274
Coaching als Transformationsbeschleuniger	278
Organisationen führen – neuer Spirit im Großformat	281
 I HAVE A DREAM ...	296
... für Unternehmen	298
... für die Gesellschaft	299
 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	300
DANKSAGUNG	311
STICHWORTVERZEICHNIS	312
ÜBER DEN AUTOR	320

Über dieses Buch

*Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind,
sondern wir sehen sie, wie wir sind.*

TALMUD

Viele, die mich als Executive Coach zu sich rufen, wirken müde und ratlos, manche sogar verzweifelt. Sie empfinden ihren Alltag als Hamster-rad, in dem sie sich jeden Tag abstrampeln, um nicht auf die Nase zu fallen. Und es sind nicht sie selbst, die das Rad in Gang setzen und am Laufen halten, es sind die Hektik und Unsicherheit unserer Zeit, der hohe Wettbewerbsdruck, die neuen Geschäftsmodelle sowie die wachsende Komplexität der Digitalisierung und Vernetzung.

Etliche meiner Klienten sind gestandene Topmanager aus der Wirtschaft. Sie sagen mir, Menschen und Organisationen zu führen, sei heute schwerer denn je. Ich kenne dieses von Gefühlen heraufbeschworene Zerrbild der Wirklichkeit aus meiner Zeit als Geschäftsführer eines Unternehmens mit 1000 Mitarbeitern. Tatsächlich ist das Führen heute nicht anders oder komplexer als früher. Ob es tatsächlich schwerer ist? Das liegt zu einem großen Teil am Leader selbst.

In diesem Buch werden Sie mit mir hinter die Kulissen des rasanten Wandels in unserer Welt blicken – die inneren Zusammenhänge besser zu verstehen, ist die erste Voraussetzung, um die fortwährenden Veränderungen für sich zu nutzen, statt sich ihnen auszuliefern. Die einzige Antwort auf diesen äußeren Wandel ist eine *innere* Transformation. Sie lernen Wege des »vertikalen Lernens« kennen, um konzentrierter, gelassener und erfolgreicher zu führen. So erlangen Sie wieder mehr Raum für Entscheidungen in einer zunehmend komplexen Welt.

Wann haben Sie zuletzt den Blick von dem »alltäglichen Wahnsinn« abgewandt und sich gefragt, was Ihnen an Ihrer Arbeit Freude macht? Wenn ich viel beschäftigte Führungskräfte darauf anspreche, ernte ich

vorwiegend Lippenbekenntnisse zu »spannenden Herausforderungen«, nicht selten auch nur leere Blicke.

In einer Welt, in der nichts beständiger ist als der Wandel, geraten selbst die Motiviertesten und Leistungsfähigsten früher oder später an ihre Grenzen. Sie verlieren die Freude an der Arbeit und oft sogar am Leben. Man hält nur noch durch, von Wochenende zu Wochenende, von Urlaub zu Urlaub. Um weiter zu funktionieren, greift dann mancher zu Alkohol, Tabletten und anderen Suchtmitteln. Aber keine Pille oder Droge, keine noch so ausgeklügelte neue Managementmethode und schon gar kein Supertool wird Ihren Führungsalltag auf Dauer entspannen.

Die Welt wird sich in Zukunft noch schneller drehen, die globale Konkurrenz weiterwachsen und junge Mitarbeiter werden Ansprüche stellen, bei denen »alten Hasen« die Ohren schlackern. Der neuen Generation ist ihre Work-Life-Balance wichtiger als der nächste Karrieresprung. Statt eines höheren Einkommens sucht sie Sinn in ihrem Tun. Noch fehlt vielen Führungskräften darauf die passende Antwort.

Die gute Nachricht ist: All das braucht Sie nicht zu beunruhigen. Zu meinen Klienten zählen Manager, die früher den Tag ohne Medikamente kaum überstanden haben und die nach Feierabend nur mit ein paar Gläsern Wein runtergekommen sind. Heute wissen sie: Das beste »Hirndoping« gibt es nicht in der Apotheke, es ist vollkommen kostenlos und mit etwas Übung jederzeit verfügbar: Es ist ein klarer, fokussierter, bewusster Geist. Dieser ermöglicht eine mentale, emotionale, körperbewusste und spirituelle Präsenz im Hier und Jetzt, um sein Leben erfolgreich zu meistern. Ich nenne diesen Zustand *Mind Movement Mastery*.

Verzeihen Sie, wenn ich Ihnen diesen englischen Begriff zumute. Englisch ist nun mal die Sprache der Wissenschaft und da macht die Literatur zu Führungstheorien und -methoden keine Ausnahme. Ich werde Anglizismen aufs Nötigste beschränken und die Ausnahmen hinreichend erklären. Besonders die Begriffe »Führerschaft« und »Führer« wecken im Deutschen zu Recht negative Assoziationen; ihre englischen Entsprechungen *Leadership* und *Leader* lenken da weniger vom eigentlichen Thema ab.

Zudem lässt sich kaum eingängig ins Deutsche übertragen, wofür der Begriff *Mind Movement Mastery* steht. Die Übersetzung »Geist-Bewegung-Meisterschaft« vermittelt das zugrunde liegende Konzept eher vage und ist etwas irreführend. Tatsächlich verwandelt *Mind Movement Mastery* Ihren Geist in einen Meister, der durch regelmäßiges Training

immer mehr Kraft, Ausdauer und Geschicklichkeit gewinnt. Zudem versetzt dieses Konzept Sie in die Lage, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Dann handeln Sie aus tiefer Ruhe heraus, selbst wenn draußen ein Sturm tobt. Sie werden durch Souveränität beeindrucken und echte Führungsstärke beweisen. Und all das geschieht mit »Selbst-bewusst-sein«, also mit Bewusstheit und Fürsorge für sich selbst, für die eigenen Gedanken und Gefühle. Nur mit diesem »Selbst-bewusst-sein« können Sie anderen mit Bewusstheit und Fürsorge begegnen. Dieser Seinszustand ist die einzig vernünftige Antwort auf die Hektik der Außenwelt.

Mind Movement Mastery zu erlangen, ist ein oft jahrelanger Prozess, der über mehrere Stufen verläuft. Doch wie Sie bei der Lektüre dieses Buches feststellen werden, können schon kleine Veränderungen im Innern zu großen Veränderungen im Äußeren führen: im Umgang mit Mitarbeitern oder im Führen Ihres Unternehmens.

Das Buch zeigt, wie Sie sich und anderen sinnvolle Ziele setzen und diese erreichen. Es will kein neues Standardwerk für Psychologiestudenten sein, sondern ein Praxisbuch für Leader und solche, die es werden wollen. Wo immer sinnvoll, verweise ich auf aktuelle Forschungsergebnisse, auch um Ihnen das nötige Grundlagenwissen zu vermitteln. Das erschien mir gerade im Hinblick auf die Schwerpunkte Achtsamkeit, Meditation, Embodiment und Spiritualität wichtig, damit sich mein Kompendium klar von den zahllosen »esoterischen« Ratgebern zu diesen Themen abgrenzt.

Sie werden auf den folgenden Seiten auf etliche praktische Übungen stoßen; dennoch habe ich bewusst darauf verzichtet, einen umfassenden Meditationsleitfaden zu verfassen. Zwar halte ich die Meditation für den wirkungsvollsten, doch nicht für den »allein selig machenden« Weg zu *Mind Movement Mastery*. Doch in diesem Buch geht es um mehr. Sie werden modernste Ansätze wie Embodiment und vertikales Lernen kennenlernen. Die Erkenntnisse aus den jüngsten Forschungen in den Bereichen der Neurowissenschaften und der Entwicklungspsychologie geben uns heute Methoden an die Hand, mit denen wir Veränderungen weitaus effektiver realisieren können, als dies bis vor wenigen Jahren für möglich gehalten wurde.

So werden Sie lernen, sich von Ihren verborgenen Überzeugungen und mentalen Konstrukten zu lösen. Sich diese »Blocker« bewusst zu machen, ist der erste Schritt zu Ihrer inneren Befreiung: Sobald solche Prägungen nicht länger ein Teil von Ihnen sind, werden Sie diese wie ein

Objekt kontrollieren, untersuchen, verändern und sich sogar ganz von ihnen verabschieden können. Dies ist eine vertikale Entwicklung, die Ihnen mehr und mehr Zugriff auf Ihr volles Potenzial ermöglicht.

Vielleicht werden Sie keine riesige »Delle im Universum hinterlassen«*, aber als bewusster Leader können Sie der Welt offensiver begegnen und so Ihr Leben und das vieler anderer aktiver gestalten. Sie werden Ihre Mitarbeiter durch Empathie und mitreißende Visionen inspirieren, Sie werden in neue Rollen schlüpfen und Dinge völlig neu denken. Wo auch immer Sie als Leader wirken – Sie werden einen Beitrag leisten, um andere und auch Unternehmen zu transformieren, sodass diese sowohl für die Gesellschaft als auch für den Planeten eine Bereicherung sind. Und so können Sie unsere Welt dann doch um ein gutes Stück besser machen.

Herzlichst
Ihr Nicholas Pesch

* Zitat aus dem Film »Triumph of the Nerds«.

MIND MOVEMENT MASTERY: Das Geheimnis des klaren Geistes

*Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.
In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl
unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen
unsere Entwicklung und unsere Freiheit.*

VIKTOR E. FRANKL

Jede Generation von Führungskräften muss sich ihren Erfolg neu verdienen. Erfolg ist kein Selbstläufer. Es gibt darauf auch keinen erblichen Anspruch wie bei der Thronfolge des britischen Königshauses. Er ist vielmehr das Ergebnis aller richtigen Entscheidungen unter klar umrissenen Bedingungen in einer bestimmten Epoche der Geschichte. Und da die Welt sich verändert, kann ein heute noch erfolgreicher Führungsstil morgen schon in die Katastrophe führen.

Der Bankrott der Niederländischen Ostindien-Kompanie war so eine Katastrophe. Die 1602 gegründete *Vereenigde Oostindische Compagnie* (kurz »VOC«) war die erste börsennotierte Aktiengesellschaft der Wirtschaftsgeschichte. Zweihundert Jahre lang zählte sie zu den größten Handelsunternehmungen der Welt. Ihre Businessstrategie bestand aus drei Maximen: Expansion, Expansion, Expansion.

Auf den zu Spitzenzeiten etwa 4700 Segelschiffen der VOC fuhren insgesamt eine Million Menschen über die Weltmeere. Sie befahligte Heere und eroberte Länder – Merkantilismus in Reinkultur. Die meiste Zeit erschien sie so unangreifbar wie Amazon heute. Aber sie ging trotzdem unter. Was war geschehen?

Die Welt hatte sich verändert, vor allem die der Kunden. Die VOC war mit Gewürzen zu Macht und Größe gelangt. Nur nützte ihr das Monopol darauf wenig, als plötzlich Tee, Seide und Porzellan ganz oben auf dem

Einkaufszettel standen. Auf einmal musste sich die Niederländische Ostindien-Kompanie gegen lästige Konkurrenz behaupten. Hinzu kam ein echtes Führungsproblem, das sich in Korruption und einer verbreiteten Selbstbedienungsmentalität äußerte. Einige weitere Faktoren und zuletzt der Börsencrash von 1772 führten schließlich zum Niedergang.

Warum erzähle ich Ihnen diese Geschichte? Weil sie ein Lehrstück ist für das, was die Wirtschaft heute erlebt. Keine Organisation ist unverwundbar, auch Global Player wie damals die VOC und heute Amazon, Facebook, Google und Apple nicht. Im 18. Jahrhundert hatte sich die Welt transformiert. Die Musketen- und Kanonenpolitik des Merkantilismus war ein Auslaufmodell. Im Zeitalter der Aufklärung bezogen die neuen Industriekonzerne ihre Macht aus technischer Innovation, nicht aus Kanonen. Der heutige Wandel in der Welt vollzieht sich schneller als je zuvor. Und wer sich nicht mit ihr transformiert, der wird untergehen wie die VOC.

Aber wir verändern uns doch, mögen Sie jetzt sagen. Wir entwickeln innovative Produkte, betreiben Content-Marketing, verlagern Standorte, produzieren nachhaltiger, schicken unsere Führungskräfte auf Managementseminare mit Rafting und allem Pipapo, das den Teamgeist stärkt ... Darf ich Sie kurz unterbrechen? Ich kenne solche Listen aus zahlreichen Unternehmen. Einige dieser Maßnahmen mögen durchaus sinnvoll sein. Und immer wieder fällt mir auf, dass etwas Wichtiges fehlt. Lassen Sie mich Ihnen dazu eine kleine Geschichte erzählen.



In Japan lebte einst ein reicher Mann. Er hatte alle Annehmlichkeiten, die sich ein Mensch nur vorstellen kann: köstliches Essen, prachtvolle Häuser und die schönsten Konkubinen weit und breit.

Trotzdem war dieser Mann nicht glücklich. Er fühlte sich schlecht, weil er seinen Reichtum, sagen wir, nicht ohne gewisse Gemeinheiten erlangt hatte und weil er ein ausgemachter Fiesling war.

Um seinen inneren Nöten abzuhelpen, ging der reiche Mann in einen Tempel. Dort lebte eine alte Zen-Meisterin namens Sono, deren Reinheit des Herzens weithin bekannt war. »Ich bin böse und schlecht«, schüttete der reiche Mann ihr sein Herz aus. »Wahrscheinlich fühle ich mich deshalb so elend.«

Die Meisterin hörte ihm geduldig zu. Dann sagte sie: »Danke für alles! Was auch immer sein mag, ich habe nichts zu beklagen.« Der reiche Mann knirschte mit den Zähnen. Er fühlte sich nicht ernst genommen. Mochte

ja sein, dass es der weisen Sono prächtig ging, er aber fühlte sich schlecht. »Ja, aber was kann *ich* tun, damit es *mir* besser geht«, zeterte er.

Sie deutete ihm durch ein Nicken an, dass sie ihn verstanden hatte und wiederholte: »Ich bin dankbar für alles. Was auch immer sein mag, ich habe nichts zu beklagen.« Dem reichen Mann fiel es nicht leicht, die Fassung zu bewahren. »Und dafür bewundere ich Euch, Sono-sama. Doch wie kann mein Herz Ruhe und Frieden finden?«

Nun endlich half Sono ihrem ungeduldigen Schüler auf die Sprünge. »Jeden Morgen und jeden Abend und wenn dir etwas zustößt, dann sprich: ›Danke für alles. Was auch immer sein mag, ich habe nichts zu beklagen.« Endlich verstand der reiche Mann. Er bedankte sich, ging nach Hause und befolgte ein ganzes Jahr lang die Anweisung der Zen-Meisterin. Doch Ruhe und Frieden fand sein Herz dabei nicht. Deshalb kehrte er zum Zen-Tempel zurück und klagte Sono sein Leid. »Ich habe Euer Gebet immer und immer wieder gesprochen, und doch hat sich in meinem Leben nichts geändert. Ich bin nach wie vor die gleiche egoistische Person wie früher. Was soll ich jetzt machen?«

»Danke für alles. Was auch immer sein mag, ich habe nichts zu beklagen«, erwiderte Sono sofort. Da endlich verstand der reiche Mann. Nun vermochte er sein geistiges Auge zu öffnen und ging voll Freude nach Haus. ●

Was hat diese Geschichte mit der erfolgreichen Leitung eines Unternehmens im 21. Jahrhundert zu tun? Sehr viel! Vordergründig handelt sie vom Wert der Dankbarkeit. Wie wir später sehen werden, ist sie eine der kraftvollsten Geisteshaltungen, die ein Mensch einnehmen kann. Dankbarkeit und Lebensglück sind untrennbar miteinander verknüpft. Doch die Geschichte vom reichen Mann und Sono lässt sich noch weiter fassen.

Die Zen-Meisterin sagte dem Reichen nicht, er solle erst etwas an seinen äußeren Umständen ändern, um Frieden und Ruhe im Herzen zu finden. Sie sagte ihm, er solle *zuerst sich selbst* verändern, sein Denken. Stressforscher bestätigen diesen Zusammenhang: Es sind nicht die äußeren Umstände, die uns so zusetzen, sondern in jedem Moment ist es unsere innere *Haltung* ihnen gegenüber. Sobald ein äußeres Geschehen unsere Erwartungen stört, empfinden wir Stress.

Nehmen wir einmal an, der reiche Mann hätte gelernt, für die vielen kleinen Segnungen des Lebens dankbar zu sein. Er spricht sein Mantra selbst bei Rückschlägen, weil er diese als Chance zum Lernen begreift.

Infolgedessen ist ihm sein Reichtum eines Tages nicht mehr so wichtig. Er teilt seinen Wohlstand mit anderen, die das Leben weniger verwöhnt hat als ihn, gibt zurück, was er sich erschlichen hat, und behandelt Frauen mit allem Respekt. Und weil er auch für die Gaben der Natur dankbar ist, schützt er sie und gründet eine Organisation, die er Greenpeace nennt ...

Wie Sie sehen, habe ich die Geschichte etwas ausgeschmückt, doch nur um das Hauptthema dieses Buches herauszustreichen: Es geht darum, wie sich durch Ihre eigene Transformation Ihr Führungsstil ändern wird – um eine neue Grundhaltung, ein verändertes *Mindset*, aus dem heraus Sie Ihre Mitarbeiter und Ihre Organisation konzentrierter, gelassener und erfolgreicher führen werden. Kurz: Es geht um *Mind Movement Mastery*.

Der tradierte Wahnsinn

Vielleicht haben Sie sich auch schon einmal wie der Mann aus der japanischen Legende gefühlt. Irgendetwas in Ihnen ist aus dem Gleichgewicht geraten. Sie sind unzufrieden mit sich und beklagen sich über Personen und Umstände, denen Sie sich ausgeliefert fühlen. Ständig drehen sich Ihre Gedanken um die Dinge und Menschen, die Sie scheinbar daran hindern, Ihr Potenzial zu entfalten. Manchmal sehnen Sie sich nach dem Kindheitstraum, den Sie nie verwirklicht haben, wie den Pilotenschein oder die Schauspielerkarriere. Heute erscheint Ihnen das alles unerreichbar fern und Sie wünschen sich innere Ruhe und Frieden.

Selbst wenn keiner oder nur einer dieser Aspekte auf Sie zutrifft, verdeutlicht das Szenario doch, wer bei den allermeisten Menschen für innere Unruhe sorgt. Es ist ihr Geist. Er gleicht einem ungezähmten Pferd: Er ist kraftvoll, ungestüm, fantasievoll, neugierig. Er hüpfet ruhelos von der Vergangenheit in die Zukunft und verweilt nur selten in der Gegenwart.

Woher kommt diese Rastlosigkeit des Geistes, die beinahe jeden Menschen umtreibt? Auf der Suche nach der Antwort müssen wir erkunden, wie unsere mentale Grundausstattung entsteht. Die moderne Entwicklungspsychologie erklärt: Neugeborene sind zunächst völlig hilflos. Alles ist von externen Einflüssen abhängig. Deshalb ist die Wahrnehmung der

Babys immer nach außen gerichtet. So verinnerlichen sie, dass ihr Überleben vom Außen abhängt.

In den ersten Lebensjahren arbeitet der kindliche Geist dann wie ein Staubsauger: Er zieht sich alles rein, was er zu fassen bekommt. Unablässig stellt er Fragen, erzählt Geschichten, sucht sich Wege, kehrt wieder um und sucht andere Wege. Er ist noch nicht fokussiert, denn am Anfang des Lebens würde der junge Geist sich dadurch seiner Möglichkeiten berauben.

Im Lauf der weiteren Entwicklung prägen ihn dann die Erziehung, das persönliche Umfeld und kulturelle Einflüsse – das Gehirn organisiert sich zunehmend. Den ersten harten Schnitt erleben Kleinkinder bereits im Alter von etwa drei Jahren, wenn Erwachsene sie zu Objekten von Erziehung, Unterricht und anderen »Maßnahmen« machen. Dadurch gerät ihre Entwicklung ins Stocken, und es beginnt »eine fokussierte Suche nach Lösungen«, wie es Gerald Hüther umschreibt, einer der bekanntesten Hirnforscher Deutschlands (Wellnitz 2018).

In dieser frühen Phase seiner Entwicklung ahmt das Kind alles nach und unterscheidet kaum zwischen Richtig und Falsch. So verwandeln manche die anderen Menschen einfach genauso zum Objekt, wie sie es am eigenen Leib erfahren. Das äußert sich in Kommentaren wie »blöder Papa« oder »doofe Lehrerin«. Solche Kinder neigen dazu, andere »Objekte« (Menschen) für eigene Zwecke einzuspannen. »Diejenigen, die das am besten gelernt haben, sind unsere Führungskräfte in Wirtschaft und Politik«, behauptet Hüther. »Andere für sich einzuspannen, sie zu manipulieren, hätten sie ja nicht nötig gehabt, wenn ihnen mal jemand gesagt hätte, dass sie per se bedeutsam sind, dass sie dazugehören« (Wellnitz 2018).

Einige Kinder, erklärt der Neurobiologe, machten sich selbst zum Objekt. Sie fühlten sich nicht schön, nicht liebenswert genug und litten meist unter psychosomatischen Störungen. Je komplexer die Welt wird und je weniger Orientierung Kinder durch Eltern und ihr soziales Umfeld bekommen, desto leichter schleifen sich schädliche Verhaltensmuster ein. Später sind diese dann nur noch schwer zu korrigieren.

Wir werden im weiteren Verlauf des Buches immer wieder auf diesen Mechanismus zurückkommen, den Fachleute »psychologisches Immunsystem« nennen. Vorerst genügt es festzustellen: Die frühkindlichen Prägungen tragen entscheidend dazu bei, dass viele ihr Leben im Allgemeinen und die heutige Arbeitswelt im Besonderen wie ein endloses Abstrampeln im Hamsterrad empfinden. Vor allem Topmanager, die Ver-

antwortung für zahlreiche Menschen und für den geschäftlichen Erfolg großer Unternehmen tragen, klagen mir ihr Leid über ihr Eingebunden-sein in ein System, in dem sie all ihre Energie verbrauchen. Und es scheint trotzdem nie genug zu sein.



So war es auch bei Rolf*, dem erfolgreichen Manager, der mich vor einiger Zeit um ein Coaching gebeten hatte. Oberflächlich betrachtet wirkte er wie der Prototyp einer Führungskraft, die ihr Leben im Griff hat: Anfang vierzig, steile Karriere, Bilderbuchfamilie, teurer Anzug, teure Uhr, sportlich, gepflegt vom Scheitel bis zur Sohle.

»Ich habe mich selbst nicht wiedererkannt«, antwortete er zerknirscht auf meine Frage nach den Gründen für seinen Entschluss, sich coachen zu lassen. »Was ist passiert?«, fragte ich ruhig. »Ich bin im Abteilungsmeeting ausgerastet«, erzählte Rolf. Regelrecht angebrüllt habe er einen Mitarbeiter, als der zum dritten Mal die Projektplanung mit einem lahmen »Ja, aber ...« infrage stellte. Ich sah, wie in Rolf erneut der Ärger hochstieg. »Dem kann man ohnehin im Gehen die Schuhe besohlen. Manchen Leuten ist einfach nicht klar, unter welchem Druck wir stehen«, knurrte er.

»Und wie denken Sie heute über Ihre Reaktion?«, fragte ich. »Der Aus-raster ist natürlich unentschuldig.« »Und deswegen sitzen Sie jetzt hier im Coaching?« »Na ja«, gab er zögerlich zu, »das war nicht mein erster Wutausbruch. Die Mitarbeiter halten mich für cholerisch, sagt mein Vorstand. Die Fluktuation in meiner Abteilung ist überdurchschnittlich. Das gefährdet den Bonus und die weitere Beförderung. Ich muss und will an mir arbeiten.« ●

Und so haben wir mit der Arbeit begonnen. Im Verlauf des Coachings ist sich Rolf einer aus seiner Kindheit stammenden Prägung bewusst geworden, die sein Verhalten wie ein Autopilot steuerte. Er glaubte, dass am Ende nur der sich durchsetzt und recht bekommt, der am lautesten schreit. Doch wie entstehen solche »Grundannahmen«?

* Privatsphäre und Diskretion sind mir sehr wichtig. Deshalb habe ich in den Lebensberichten meiner Klienten alle Namen und zum Teil auch persönliche Details geändert.

Grundannahmen: unser inneres Betriebssystem

Wollten wir Menschen uns mit einem Computer vergleichen, dann hätte jeder von uns ein Betriebssystem, eine Grundsoftware, die aus der Hardware ein nützliches Werkzeug macht. Alle höheren geistigen Prozesse sind in diesem Bild die Apps, Anwendungsprogramme, mit denen sich die verschiedensten Aufgaben lösen lassen. Ohne das *Mind Operating System (MindOS)* funktioniert gar nichts. Die Basisroutinen in diesem *MindOS* sind die Prägungen, Konditionierungen, mentalen Konstrukte, Grundannahmen (*Big Assumptions*) und Glaubenssätze. Auch die »verborgenen Verpflichtungen« (*Hidden Commitments*), mit denen wir die Automatismen unbewusst vor uns selbst rechtfertigen, gehören dazu. Jede Begrenzung im *MindOS* limitiert unweigerlich auch die Möglichkeiten der Apps.

Glaubenssätze wie »Wer am lautesten schreit, hat recht« wurzeln oft im kindlichen Imitationslernen und in der unbedingten Liebe zu den Eltern. Dieser gesunde »Mechanismus« erleichtert Kindern das Lernen ungemein. Sie entwickeln so mühelos Fertigkeiten, Werte, emotionale und soziale Kompetenzen. Doch leider übernehmen Kinder aus dem für die Persönlichkeitsentwicklung so wichtigen Eltern-Kind-Verhältnis oft auch limitierende Grundannahmen.

Ein solcherart sozialisierter Geist neigt dazu, die Ansichten von Autoritäten unreflektiert zu übernehmen. Eine eigene Haltung zu entwickeln fällt ihm dementsprechend schwer. Für viele bleibt daher die oberste Instanz lebenslang der Vater oder die Mutter, zumindest unbewusst. Wenn also Daddy in der Familie jeden zusammengebrüllt hat, der ihm zu widersprechen wagte, dann trägt auch Klein Rolf an dieser Hypothek. Und so lang er das Niederbrüllen als untrennbaren Teil seines Ichs begreift, als Grundroutine in seinem *MindOS*, wird sich daran auch nichts ändern.

Die Psychologin und Stanford-Professorin Carol Dweck spricht in diesem Zusammenhang von einem *Fixed Mindset*, einer »unveränderlichen Denkweise« (Watkins 2015). Bei einigen Menschen führe diese statische Weltsicht zu dem Glauben, sie seien bereits auf der Ziellinie geboren. Das genetische Erbe, das Schicksal oder Gottes Gnade habe ihnen ihre Fähigkeiten, Vorlieben und Talente in die Wiege gelegt. Sie hätten in der großen Lotterie des Lebens eben den Hauptgewinn gezogen, für die glücklosere Mehrheit blieben nur Nieten.

Moderne wissenschaftliche Erkenntnisse widerlegen diese verbreitete Ansicht. Selbst ein Genie wie Wolfgang Amadeus Mozart sei kein Wunderkind gewesen, sagt der Neuropsychologe Lutz Jäncke von der Universität Zürich. Er habe nur viel fleißiger geübt als andere (Wolff 2015). Aktuelle Forschungsergebnisse legen daher eher eine »Denkweise des Wachstums« (*Growth Mindset*) nahe. Danach können Menschen prinzipiell ein Leben lang lernen, sich anpassen und entwickeln.

Im wirklichen Leben tun sich viele damit schwer. Oft haben schon die Eltern ihre Ansichten von deren Eltern oder Großeltern übernommen. Um diesen »tradierten Wahnsinn« zu beenden, bedarf es der Konzentration aufs eigene Ich.

Die Rückkehr zum Ich

Nicht, dass Sie mich falsch verstehen. Ich plädiere hier nicht für rücksichtslosen Egoismus. Doch um souverän mit seiner Umwelt zu interagieren, soziale Kompetenz zu beweisen und die für Führungskräfte unverzichtbare Empathie an den Tag zu legen, muss man sich selbst achten und lieben. Sie brauchen ein Gespür für Ihre wahren Bedürfnisse – nicht für die von den Eltern und vom kulturellen Umfeld eingeimpften »vermeintlichen« Anforderungen. Diese Rückkehr zum Ich gelingt nur mit einer inneren Neuausrichtung. Erst, wenn Sie sich Ihre Ich-Momente zurückerobern, werden Sie glücklicher leben und mehr erreichen.

Dazu bedarf es Konzentration, Anstrengung und Ausdauer. Geduld und Ausdauer gehören zu den Tugenden, die scheinbar inkompatibel sind zu dem Takt minütlicher Statusmeldungen in den sozialen Medien. Die schnelllebige Zeit fordert schnelle Lösungen. Sicherlich, Bücher zu den Themen »Achtsamkeit« und »Resilienz« boomen, Meditation ist salonfähig und Managementgurus bekennen sich zur Mindfulness. Das Ganze aber bitteschön per App auf dem Smartphone, damit man sein Wohlbefinden »schnell mal zwischendurch« abrufen kann. Wer etwas mehr tun will, läuft Marathon oder verabschiedet sich ins Wellnesswochenende, um endlich mal wieder zu entspannen.

Und all das ändert nichts. Meistens jedenfalls. Denn vor uns selbst können wir nicht weglaufen, und drei Tage Wellness haben nicht sofort

einen Einfluss auf unsere Verhaltensmuster. Mit solcherlei Aktionismus verdrängen wir die Misere nur. Wir suchen Erlösung im Außen, in neuen Kompetenzen, erlernbaren Managementstrategien, in rasch wirksamen »Meditationstechniken«. Manches davon ist nützlich, doch es dringt eben nicht zum Kern des Problems vor: ins eigene Ich.

Jedes Lebewesen auf unserem Planeten erschafft sich ein eigenes Bild von der Welt. Das nennen wir dann Realität. In unserer dreidimensionalen Wirklichkeit erleben wir ein Ich als Subjekt und die Umwelt als Objekt. Diese Realität aus voneinander getrennten Subjekten und Objekten ist konstruiert – dazu später mehr. Da unsere Wirklichkeit von uns selbst »erschaffen« ist, findet letztlich alles Erlebte in unserem Ich statt. Man spricht in diesem Zusammenhang von mentalen Landkarten. Diese lassen sich wie ein Eisberg darstellen: Das für andere sichtbare Verhalten einer Person ist nur zu einem winzigen Teil ursächlich für die Ergebnisse ihres Handelns. Die weitaus meisten Ursachen für mehr oder weniger gute Ergebnisse liegen unter der Oberfläche des Offensichtlichen: im Denken, in den Gefühlen, Empfindungen und sogar in der Physiologie (siehe Abb. 1).

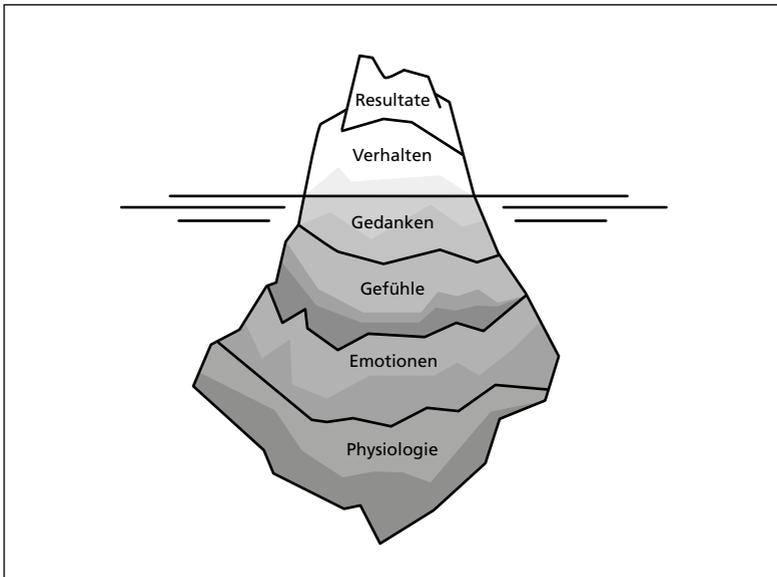


Abb. 1: Unsere Resultate und unser Handeln werden vor allem durch unbewusste, interne Faktoren bestimmt.

Wie Neurologen nachweisen konnten, bestimmen unsere Gefühle das Handeln stärker als unsere Gedanken. Menschen kaufen keine Dinge, weil sie *denken*, sie bräuchten sie. Sie kaufen Dinge, weil sie ein Bedürfnis *erspüren*. Die Emotionen wiederum speisen sich aus noch tieferen Sphären unseres Selbst. Wissenschaftler sprechen von »rohen Emotionen« oder von *E-Motionen* – von »Energie in Bewegung«.

Zu diesem unterschweligen Cocktail gehören auch physiologische Signale, denn Bewusstsein ist ein stetiges Wechselspiel aus Geist und Körper. Im 19. Jahrhundert stellten erstmals William James und Carl Lange die Theorie auf, dass der Organismus sich nicht in Körper und Geist aufspalten lässt. Sie bilden ein einheitliches Ganzes, was sich auch darin zeigt, dass physiologische Erregung Gefühle auslösen kann.

»Emotionen entstehen dort, wo Verstand und Körper zusammentreffen«, betont auch der spirituelle Lehrer Eckhart Tolle in seinem Bestseller *Jetzt! Die Kraft der Gegenwart* (2011). Unzählige Forschungen haben ergeben, dass starke Emotionen Veränderungen in der Biochemie des Körpers hervorrufen. Wir alle kennen den berühmt-berüchtigten Adrenalinschub, der unseren Körper in den Kampf- und Überlebensmodus schaltet. Umgekehrt kann ein veränderter Adrenalinpegel auch Emotionen *auslösen*.

Der Strom an Signalen aus verschiedensten Regionen des Körpers bricht niemals ab. Unser Unterbewusstsein ist ihm ständig ausgesetzt, doch der Geist muss sich ihm nicht ausliefern. Zu lernen, wie wir diese »Botschaften« im eigenen Körper-Geist-System bewusst wahrnehmen und ihre Qualität positiv verändern können, ist einer der wichtigsten Schlüssel zu *Mind Movement Mastery* und damit zu fokussierter Leadership. Im Kapitel »Das Herz – Signalgeber im Körper« werden wir uns eingehender mit den Akteuren beschäftigen, die unser Körpergefühl bestimmen.

Vorerst wollen wir uns mit der Erkenntnis begnügen, dass die Rückkehr zum Ich einem Tauchgang in die verborgenen Tiefen des Selbst gleichkommt. Das geht weder schnell noch einfach. Doch dieser Weg ist jedem zugänglich, der entschlossen nach *Mind Movement Mastery* strebt.

Wer einen klaren Geist besitzt und ihn beherrscht, gewinnt die Oberhoheit über sein Leben zurück. Was damit gemeint ist, zeigt das Beispiel Rolfs, des cholерischen Erfolgsmanagers. Er hatte von sich selbst gesagt, er sei »wie auf Autopilot«, wenn er ausrastet: »Ich nehme mir jedes Mal vor, beim nächsten Ärger ruhig zu bleiben, doch es gelingt mir einfach nicht!«

Fragt sich nur, wer genau da eigentlich steuert, wenn wir uns fremdgesteuert fühlen und hinterher sagen: »Ich habe mich selbst nicht wiedererkannt.« An welchen Fäden hängen wir dann? Hier kommt wieder unser Geist ins Spiel, den ich mit einem ungezähmten Pferd verglichen habe. Er ist die mentale Instanz in uns, die wir so selten hinterfragen, obwohl sie doch recht eigenmächtig unser Denken, Fühlen und Handeln organisiert.

Buddhisten bezeichnen das Kontrollorgan unseres Ichs auch als »Affengeist« (*Monkey Mind*), weil dieser wie ein Affe ständig sein Maul aufreißt und uns unendlich geschwätzig in alles hineinredet. Immerfort müssen wir diesen »Affengeist« beschäftigen, ihm gleichsam eine Banane reichen, damit er schweigt. Wie soll das gehen?

Ich empfehle hierfür eine sehr einfache Meditationsübung: das Konzentrieren auf den eigenen Atem. Probieren Sie es doch gleich einmal aus.



Übung zum eigenen Atem

Setzen Sie sich bequem und aufrecht hin und schließen Sie die Augen. Sie können für diese Meditation auch direkt eine unterstützende Körperhaltung einnehmen, wie Sie im Kapitel »Tipps für die tägliche Praxis« beschrieben ist (in diesem Fall bleiben die Augen leicht geöffnet).

Konzentrieren Sie sich jetzt auf Ihren Atem: Nehmen Sie das Einatmen wahr. Das Ausatmen. In der winzigen Pause zwischen dem Ende des Ausatmens und dem Beginn des Einatmens nehmen Sie Ihr Körpergefühl wahr. So entsteht ein Objekt aus drei Punkten: Sie folgen dem Einatmen. Sie folgen dem Ausatmen. In der Pause dazwischen spüren Sie Ihren Körper. Dieses Objekt aus den drei Punkten bleibt im Fokus Ihrer Aufmerksamkeit.

Einatmen. Ausatmen. Körpergefühl. Einatmen. Ausatmen. Körpergefühl. Atemzug für Atemzug. Moment für Moment. Wenn Ihre Konzentration fortwandert, steuern Sie Ihre Aufmerksamkeit wie mit einem Lenkrad wieder zurück. Sie können Ihre Aufmerksamkeit beobachten. Immer öfter und immer früher können Sie wahrnehmen, wenn Ihre Konzentration fortwandert. Nutzen Sie das »Lenkrad« und steuern Sie Ihre Aufmerksamkeit wieder zum Atem zurück. So trainieren Sie Ihre Konzentration wie einen Muskel.



Für Ihre erste Übung genügen drei Minuten. Später können Sie die Praxis je nach Bedarf auf zehn Minuten ausdehnen. Als kleine Atemübung zwischendurch empfehle ich Ihnen folgende Mikropraxis: Die Kurzform der Übung dauert nur etwa sechs Sekunden. Atmen Sie einfach bewusst ein, pausieren Sie und achten Sie beim Ausatmen darauf, wie Sie sich entspannen und die Konzentration zunimmt. Im Arbeitsalltag können Sie diese kleine Übung zum Beispiel vor wichtigen Telefonaten durchführen.

Abschied von den inneren Antreibern

Atemübung fertig? Das Schöne daran: Sie können den »Affengeist« damit überall bändigen: in einem Meeting, beim Warten an einer roten Ampel, in der Straßenbahn ... Versuchen Sie es doch gleich bei der nächsten Gelegenheit!

Doch zunächst lassen Sie uns kurz reflektieren, was Sie bei der Übung erlebt haben. Waren Sie die ganze Zeit auf Ihren Atem konzentriert? Oder wanderte Ihre Aufmerksamkeit zwischendurch immer wieder fort – zu Gedanken, Gefühlen, Körperwahrnehmungen oder Geräuschen? War Ihr Geist still und ruhig oder war er ständig in Bewegung? Hatten Sie einen Moment der Metakognition, konnten Sie die Aktivitäten Ihres Geistes beobachten? Konnten Sie Ihre Aufmerksamkeit wieder zurück auf den Atem ausrichten? Oder waren Sie »einfach weg«? Haben Sie drei Minuten durchgehalten?

»Wer führt eigentlich in Ihrem Leben?«, frage ich in meinen Seminaren regelmäßig. »Steuern Sie Ihren Geist, oder steuert Ihr Geist Sie?« Die meisten Teilnehmer halten diese Frage für unverständlich bis blödsinnig, und die Mutigen sagen das auch laut.

Dann begleite ich sie durch die eben gezeigte Meditationsübung. »Schauen Sie, wo Ihre Aufmerksamkeit jetzt ist. Wenn Sie fortgewandert ist, bringen Sie sie jetzt sanft zurück zu Ihrem Atem«, erinnere ich die Teilnehmer während der Meditation wieder und wieder. Trotzdem meldet sich nie jemand, wenn ich anschließend frage: »Und, waren Sie die ganze Zeit bei Ihrem Atem?«

Tatsächlich denken die Teilnehmer an alles Mögliche: das Mittagessen,

die überfällige Steuererklärung, den Streit vom Morgen, die Schwester, deren Parfüm genauso duftet wie das der Nachbarin. Überhaupt: Wann habe ich zuletzt mit meinem Schwesterherz telefoniert? Dass die auch kein Handy hat! Na ja, altmodisch war sie ja schon immer ...

Verstehen Sie jetzt, was mit dem »Affengeist« gemeint ist? Ein Wunder, wenn wir bei so viel Geschwafel überhaupt einen einzigen klaren Gedanken fassen können. Fatalerweise versucht der *Monkey Mind* uns nicht nur vom Meditieren abzulenken. Er plappert fast immer. Eine der wenigen Ausnahmen ist ein Zustand, den wir Flow nennen und über den Sie später noch mehr erfahren. Meist jedoch kostet es uns unendliche Mühe, uns auf den Moment zu fokussieren, weil es unablässig in uns denkt und denkt und ...

In diesem Zustand vermögen wir auf die meisten Situationen nur reflexhaft zu reagieren. Was uns derweil durch den Kopf schwirrt, ist weit entfernt von einer objektiven Analyse aktueller Ereignisse. Vielmehr schustern frühere Erfahrungen, tief verwurzelte Emotionen und halb-bewusste Verhaltensmuster ein Konstrukt zusammen, das wir für unsere Vernunft halten. Diese Pseudo-Ratio treibt uns dann an.

Überlegen Sie bitte: Wie oft am Tag – oder besser: wie selten – sind Sie ganz bei der aktuellen Sache? Und wie oft lenken überraschende Gedanken oder Gefühle Sie ab und reißen Sie aus dem Hier und Jetzt? Das ist so, weil die meisten Menschen ihren Rucksack voller Erziehungsregeln, Erfahrungen, Glaubenssätze, persönlicher Antreiber, Gewohnheiten und anderer »Lebenssouvenirs« als Teil des eigenen Ichs ansehen.

Mind Movement Mastery bedeutet zu begreifen, dass man diesen Rucksack selektiv ausleeren und sogar ablegen kann, um – dieserart erleichtert – sein volles Potenzial zu entfalten. Damit das gelingt, müssen Sie lernen, sich von Ihren inneren Antreibern zu distanzieren. Dazu zwei Beispiele:

Zu den Mitbringsele aus der Kindheit gehört bei vielen die Effizienzgetriebenheit, ein bei Managern durchaus geschätztes Verhaltensmuster. Wer seine Mitarbeiter zur Eile antreibt, wiederholt meist nur das »Trödel nicht!« seiner Eltern und Großeltern. Für Zeitverschwendung hatte im abendländisch geprägten Kulturkreis schon früher niemand Verständnis. Diese Prägung verrät sich in beiläufigen Wendungen wie »Ich will nur mal schnell ...« oder »Hol mal schnell ...!« Achten Sie bewusst darauf, wie oft Sie dergleichen aus eigenem oder fremdem Mund hören.

»Sei stark! Ein Indianer kennt keinen Schmerz.« Auch das ist so ein

Antreiber, der bei Führungskräften zur mentalen Grundausstattung gehört. In dieser unerbittlichen Lebensregel wurzeln Ehrgeiz und Selbstdisziplin. Man »reißt sich zusammen«, auch wenn es schwierig wird. Und nun sitzt diesem Manager im Meeting einer gegenüber, der sich Langsamkeit erlaubt und/oder Schwäche zeigt, und das mit enervierender Hartnäckigkeit. Kurzum: jemand, der all das spiegelt, was der knallharte Manager sich selbst versagt. Vor Jahrzehnten erworbene und unhinterfragte Wertungen und Muster brechen sich Bahn, schon kochen die Emotionen über, und dann nagelt der Manager die vermeintliche Schlafmütze an die Wand. Sigmund Freud hätte ihm erklärt: »Sie haben da gerade eine Projektion von sich selbst plattgemacht, mein Lieber. Das wird Sie nicht weiterbringen.«

»Der Geist ist ein guter Diener, aber ein schlechter Herr«, lautet eine alte Weisheit. Solange wir uns den Automatismen unseres Geistes ausliefern, anstatt sie bewusst zu steuern, werden wir immer wieder in dieselben Fallen rennen. Kein Entspannungskurs, kein Verhaltenstraining mit Rollenspielen zu Dialogtechniken und kein Führungsseminar wird daran etwas ändern.

Noch einmal: Die eigenen Muster zu transformieren, gelingt nicht von heute auf morgen. *Mind Movement Mastery* braucht Übung. Doch selbst Menschen, die täglich ihren Körper stählen, scheuen vor dieser mentalen Anstrengung zurück. Dabei bereichern ein trainierter, bewusster Geist und echtes Körperbewusstsein das Leben viel stärker und tiefer als ein strammer Bizeps oder ein Waschbrettbauch.