

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Zen-Leadership

Joachim Nickelsen

GABAL

30 Minuten

Zen-Leadership

Joachim Nickelsen

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 978-3-96739-287-6

Lektorat: GABAL Verlag
Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara
Autorenfoto: © privat
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara
Druck und Bindung: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, D-22763 Hamburg, info@m.bod.de

Copyright © 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen

Inhalt

Vorwort	6
 Stufe 1: Selbstwahrnehmung – Wer bin ich eigentlich?.....	9
Der Weg beginnt bei Ihnen	9
Die Hindernisse in Ihnen	13
Zen: Der direkte Weg zu sich selbst.....	20
Achtsamkeit im Alltag	23
 Stufe 2: Selbstführung – Der Raum zwischen Reiz und	
Reaktion	27
Selbstführung beginnt mit Verstehen.....	27
Emotionen, Gefühle und Stress	29
Unbekannte Mächte: Was Sie wirklich antreibt	32
Die Kommunikationsfalle	39
Loslassen, ohne zu fallen	44
 Stufe 3: Führung gegenüber anderen – Vom Ich	
zum Du	49
Wollen Sie überhaupt führen?	49
Neue Generation, neue Erwartungen.....	51
Bewusstsein als Grundlage wirksamer Führung.....	52
Reden wir miteinander – aber richtig	55

Stufe 4: Team-Führung und Team-Entwicklung – Vom	
Ich zum Wir	61
Die drei Tragsäulen erfolgreicher Teams.....	61
Teams entwickeln – als Prozess, nicht als Event	66
Konflikte nutzen statt fürchten	69
 Stufe 5: Organisations- und Kulturentwicklung – Das gro-	
ße Ganze gestalten	75
Was ist Kultur – und warum entscheidet sie?	75
Entwicklung braucht alle – nicht nur die Spitze	79
Sinn als Kompass	82
Agilität braucht innere Haltung.....	86
 Fast Reader	89
 Der Autor	95
 Endnoten	96

Warum ist Selbstreflexion essenziell für eine moderne Führung?

Seite 9

Warum sind die Belastungen für Führungskräfte größer geworden?

Seite 16

Wie gelingt es mir, Klarheit in der Führung zu finden?

Seite 20

Stufe 1: Selbstwahrnehmung – Wer bin ich eigentlich?

Alles beginnt bei Ihnen. Nicht bei Ihrem Team, nicht bei der Strategie, nicht bei den Prozessen. Bei Ihnen. Ihre Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen, bestimmt, wie bewusst Sie führen können oder wie sehr Sie sich selbst von unbewussten Mustern führen lassen. In einer Zeit, in der KI Expertenwissen in Sekunden abliefern kann, wird diese innere Arbeit zur unersetzlichen Kompetenz. Dieses Kapitel zeigt Ihnen den Weg zur Selbstwahrnehmung: von der Erkenntnis über die Hindernisse bis zur täglichen Praxis.

1.1 Der Weg beginnt bei Ihnen

Kennen Sie Angst? Echte Angst? Die Frage stellt man Führungskräften selten. Angst vor dem Scheitern, vor einem Kontrollverlust oder die Angst, nicht gut genug zu sein. Die meisten Führungskräfte würden nie zugeben: Ja, ich habe Angst. Denn das wäre eine vermeintliche Schwäche, unprofessionell – womöglich sogar ein Karrierehindernis! Also verschweigen sie es, vor anderen und vor allem vor sich selbst. Aber die Angst verschwindet dadurch nicht einfach. Sie sitzt weiterhin tief und steuert unbewusst das Verhalten.

Bewährte Verhaltensmuster

Nicht nur Angst, sondern auch andere Emotionen und Gedanken können unbewusst Ihre Handlungen steuern und Ihre Fähigkeiten einschränken. Forschende haben herausgefunden, dass wir täglich ca. 60 000 Gedanken haben, die wenigsten davon beeinflussen oder denken wir bewusst. Die meisten Menschen leben im Autopilot-Modus und reagieren automatisch, das heißt, sie greifen auf Verhaltensmuster zurück, die sich bewährt haben. Neue Erlebnisse bewerten sie auf Basis von vergangenen Erfahrungen.

Um einen besseren Zugang zu sich selbst zu erhalten, kann Zen-Meditation ein gutes Werkzeug sein. Nicht das einzige, aber ein außerordentlich wirksames. Denn Meditation schafft Raum für Wahrnehmung, Klarheit und Mut. Sie trainiert Fähigkeiten, die Sie als Führungskraft brauchen, wie z. B. Selbstwahrnehmung, emotionale Stabilität, Konzentration und Gelassenheit unter Druck. Es handelt sich dabei nicht einfach um weitere Soft Skills, die oft als netter Bonus, aber nicht als essenziell wahrgenommen werden. Tatsächlich sind das im 21. Jahrhundert die entscheidenden Fähigkeiten, vor allem im KI-Zeitalter.

Entwicklung heißt Entfalten

Entwicklung bedeutet wörtlich: etwas ent-wickeln, das zuvor ein-gewickelt war. Man legt etwas frei, was schon vorliegt. Wer sich entwickeln will, sucht meist nach dem, was noch fehlt – dabei liegt das Wesentliche bereits in jeder Person selbst. Ein entwickelter Mensch kann sich selbst differenziert wahrnehmen, eigene Perspektiven ohne Ver-

lustangst hinterfragen, Beziehungen systemisch erfassen und schließlich empathisch und gelassen führen. Das alles beginnt mit Bewusstsein – mit der gezielten Aufmerksamkeit gegenüber seinem eigenen Handeln.

Werden Sie sich selbst gegenüber aufmerksam

Selbstwahrnehmung muss nicht erst mit dem Erlernen von Techniken beginnen, sondern Sie können damit anfangen, das Wort „Selbstbewusstsein“ als Startpunkt für Ihre Reflexionen zu nehmen. Schauen Sie sich die einzelnen Wortbestandteile genauer an.

- **Selbst:** Das bezieht sich auf Ihr Inneres und Ihre Gedanken, Gefühle, Reaktionen.
- **Bewusst:** Das Gegenteil von automatischem Handeln. Nicht unbewusst, sondern mit wacher Aufmerksamkeit.
- **Sein:** Jetzt, in diesem Moment sein.

Um Ihre Wahrnehmung zu schärfen, können Sie in alltäglichen Situationen die folgenden vier Schritte durchgehen. Sie helfen Ihnen dabei, zu lernen, sich selbst besser wahrzunehmen und das, was unbewusst abläuft, ins Bewusstsein zu rücken.

Schritt 1: Wahrnehmen

Beobachten Sie in dieser Phase nur. Bewerten und urteilen Sie nicht. Beispiel: Jemand nimmt Ihnen die Vorfahrt. Normalerweise reagieren Sie impulsiv, werden wütend und beschimpfen den anderen. Wenn Sie diese Situation aber nur wahrnehmen, ohne zu reagieren, dann sagen Sie sich viel-

leicht: „Jemand nimmt mir die Vorfahrt. Ich bremsen, fahre weiter.“ Wenn es gelingt, der Situation anders zu begegnen, mit einer anderen Haltung, verschwenden Sie keine Energie, indem Sie z. B. emotional werden oder einen Streit anfangen. Sie haben einfach nur wahrgenommen, was passiert.

Schritt 2: Erkennen

Versuchen Sie, Muster zu beobachten und Zusammenhänge zu verstehen. Zum Beispiel: „Aha, ich reagiere immer so, wenn XY passiert.“ Sie erwischen sich dann vermutlich bei Verhaltensmustern, die sich wiederholen, und automatischen Reaktionen. Diese Beobachtung ist wertvoll fürs Erste, versuchen Sie das für die Zukunft im Hinterkopf zu behalten.

Schritt 3: Verstehen

Mögliche Fragen für Sie können nun sein: Woher kommen meine Reaktionen? Welche Erfahrungen habe ich gemacht, die diese auslösen? Welche Glaubenssätze, welche Ängste trage ich in mir? Sie werden dadurch mehr und mehr verstehen, wie Sie funktionieren. Und begreifen, warum Sie so reagieren, wie Sie reagieren.

Schritt 4: Verändern

Etablieren Sie neue Verhaltensmuster, lernen Sie, anders zu reagieren. Dazu reicht es nicht, darüber nachzudenken, Sie müssen neue Erfahrungen machen. Meditation schafft genau das: intensive neue Erfahrungen mit sich selbst.

Je mehr Sie wahrnehmen, desto bewusster werden Sie. Je bewusster Sie sind, desto mehr nehmen Sie wahr. Das ist ein

sich selbst verstärkender Prozess. Aber er braucht Übung und Kontinuität. Es handelt sich nicht um eine einmalige Sache.

Mini-Übung: Erinnern Sie sich heute an eine Situation, in der Sie einmal automatisch reagiert haben. Wie würden Sie heute mit mehr Bewusstsein reagieren?

Führungskräfte funktionieren oft jahrelang auf Autopilot – getrieben von Mustern und Emotionen, die unterhalb der Bewusstseinsschwelle bleiben und still das Steuer führen. Der Autopilot lässt sich mit vier konkreten Schritten ausschalten: beobachten, was wirklich geschieht, Muster als solche erkennen, ihre Wurzeln verstehen und schließlich mithilfe neuer Erfahrungen anders und besser handeln. Zen-Meditation ist dabei kein optionaler Zusatz, sondern das Trainingsfeld, auf dem genau diese Fähigkeiten systematisch geübt werden.

1.2 Die Hindernisse in Ihnen

Zwei große Barrieren stehen zwischen Ihnen und Ihrer Selbstwahrnehmung. Beide wirken unbewusst, beide sind mächtig.

Barriere 1: Archaische Instinkte

Obwohl die Menschheit mittlerweile hochentwickelt ist, tragen wir immer noch die Steinzeit-Programmierung in uns. Aus dieser Zeit steuern uns immer noch drei Grundinstinkte:

- Kampf: Angreifen, wenn Gefahr droht.
- Flucht: Weglaufen, wenn die Gefahr zu stark ist.
- Erstarren: Totstellen, wenn beides nicht geht.

Diese Instinkte waren für den Urmenschen sinnvoll, denn sie sicherten sein Überleben. In der heutigen Welt sind sie nur noch bedingt nützlich und äußern sich etwas anders. Nehmen wir z. B. ein Meeting: Bei Gefahr kämpfen Sie zwar nicht, aber Sie verhalten sich aggressiv. Sie motzen Ihren Mitarbeiter an. In brenzligen Situationen fliehen Sie nicht im wörtlichen Sinne, aber Sie entziehen sich dem Gespräch. Sie schweigen bei einem Konflikt, obwohl Sie eigentlich reden sollten. Natürlich stellen Sie sich im Alltag nicht einfach tot, wenn die Situation Ihnen nicht bewältigbar erscheint, aber Sie erstarren: Sie erleben eine Lähmung, z. B. wenn ein Projekt zu scheitern droht.

Die Zugehörigkeits-Falle

Vor 50 000 Jahren war ein Ausschluss aus der Sippe tödlich. Ohne den Schutz der Gruppe konnte man nicht überleben, sich nicht schützen oder für sich selbst sorgen. Diese Angst sitzt noch bis heute tief. Die Angst, nicht gemocht zu werden, abgelehnt zu werden, ist eigentlich die Angst, irgendwann nicht mehr dazuzugehören, weil wir nicht „gut genug“ sind. Diese Urangst treibt uns teilweise zu absurdem Verhalten: Wir machen Überstunden ohne Ende, damit der Chef uns mag und wir nicht Gefahr laufen, aus unserer „Sippe“ ausgestoßen zu werden. Wir versuchen, uns durch unser Verhalten eine gute Position zu sichern. Wir vermeiden es,

Entscheidungen zu treffen. Wir möchten bloß keinen Fehler machen, der unsere Stellung gefährden könnte. Wir verschweigen unsere eigene Meinung, um nicht anzuecken, und wir passen uns ständig an, um zu gefallen.

Stress als Dauerzustand

Stress war ursprünglich als Überlebenshilfe konzipiert. So schaltete z. B. im Falle eines Tigerangriffs der Körper auf Kampf oder Flucht. Cortisol und Adrenalin werden ausgeschüttet, alle Kräfte werden mobilisiert. Wenn der Tiger weg ist, folgt die Entspannung – bis zum nächsten Tiger. Damals existierten noch lange Pausen zwischen Stresssituationen, heute erfahren wir jedoch ständigen Stress. Der Tiger ist nie weg: wichtige E-Mails, dringende Termine, enge Deadlines, zähe Konflikte, hohe Erwartungen. Der Körper fährt nie wirklich runter, dadurch entsteht chronischer Stress. Wir bemerken das nicht immer im Moment selbst, aber der Körper sendet uns deutliche Warnsignale, z. B. Kurzatmigkeit, Verspannungen oder Erschöpfung.

Wir ignorieren diese Signale jedoch oft, machen immer weiter und lassen nicht locker. Der Teufelskreis beginnt: Bei Stress können wir schlechter denken, weil unser Gehirn sich verändert. Uns fehlen Überblick, Kreativität und optionales Denken, unser Geist und unser Denken verengen sich immer mehr. Also gehen wir noch „schlechter“ oder ineffizienter mit Herausforderungen um. Das ist keine mangelnde Disziplin, sondern reine Neurobiologie. Im schlimmsten Fall führt es zu dem, was Therapeuten „Funktionale Depression“ oder auch „Burn-On“ (das schleichende, dauerhafte

innere Ausbrennen) nennen. Der Teufelskreis hat erst eine Chance zu enden, wenn wir die Signale unseres Körpers bewusst wahrnehmen.

KI und die Identitätsfrage

Ein neuer Stressor hat sich in den letzten Jahren in das Führungsleben geschlichen – subtiler als eine Deadline, tiefer als ein Konflikt. Viele Führungskräfte haben ihren Wert jahrzehntelang über Erfahrung, Urteilsvermögen und Fachwissen definiert. Jetzt kann aber auch eine Software in Sekunden Analysen, Texte, Entscheidungsvorlagen abliefern. Das ist kein Druck, dem man einfach rational begegnen kann, da es sich um eine existenzielle Erschütterung und Bedrohung handelt. Denn die Frage, die jeder von uns sich nun stellen muss, ist grundlegend: „Werde ich überhaupt noch gebraucht?“

Doppelte Erschöpfung

Dazu kommt eine zweite Erwartung: Führungskräfte sollen gleichzeitig KI-Treiber nach oben sein – und emotionaler Anker nach unten. Mitarbeitende, die verunsichert sind, schauen zu ihnen auf. Was ich in Gesprächen mit Führungskräften erlebe, ist eine Art doppelte Erschöpfung: Im Außen herrscht der Druck, KI-Instrumente einzuführen, Teams umzustrukturieren, Prozesse neu zu denken – all das soll auf einmal stattfinden und möglichst schnell. Im Innen kämpfen Führungskräfte mit ihren stillen Zweifeln an der eigenen Relevanz, oft ohne sich mitteilen zu können. Beides findet gleichzeitig statt, noch dazu ohne Unterbrechung.

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!