

Cool durch Wirbel und Wandel

Wie Manager souverän bleiben - Dynamic Mindfulness

von
Herbert Schreib

1. Auflage 2014

Cool durch Wirbel und Wandel – Schreib

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Wirtschaftswissenschaften: Sachbuch und Ratgeberliteratur

Linde Verlag Wien 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 7093 0548 5

Wildes Wasser – wilde Zeiten. Eine Einstimmung

„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.“

Charles Darwin

Es ist ein herrlicher Frühsommertag. Blauer, fast wolkenloser Himmel. Angenehme Temperaturen. Die Wiesen und Wälder sind saftig grün. In den Gipfelregionen der Salzburger Berge liegen noch weiß herab-leuchtende Schneefelder. Wollte man idyllische Bilder für eine Tourismuswerbung machen, heute wäre der Tag dafür. Die Bauern beginnen das zum Teil schon sehr hoch gewachsene Gras zu mähen. Die Schulkinder genießen am Nachmittag das kühle Nass im Schwimmbad oder erkunden die Gegend mit ihren Mountainbikes. Die Kirchenglocken ertönen stündlich und untermalen das immer noch traditionell geprägte Gehabe in einem kleinen Ort am Fuße des Tennengebirges. Idylle pur, möchte man meinen, doch der Schein trügt. Vor etwa zwei Wochen hatten starke Regenfälle die Region hart getroffen. Binnen Stunden waren die romantischen kleinen Bäche zu reißenden Flüssen angeschwollen, kleine Rinnsale verwandelten sich in kürzester

Zeit zu gewaltigen Wasserfällen. Über Nacht war nichts mehr zu sehen von der Bergidylle. Einen kleinen Ort ganz in der Nähe meines oben beschriebenen Heimatortes hatte es besonders schlimm getroffen. Eine Schlammlawine verwüstete fast den halben Ort. Häuser wurden schwerstens beschädigt und zum Teil ganz mitgerissen. Straßenabschnitte wurden einfach weggespült, Brücken stark in Mitleidenschaft gezogen. Zum Glück kamen keine Menschen ums Leben. Ein paar Tage nach den sintflutartigen Regenfällen brachte ein lokaler Fernsehsender einen Bericht über die verheerenden Unwetter in ganz Österreich. Ein Beitrag zeigte ein junges Paar aus eben diesem Nachbarort, dessen Haus zur Hälfte von einer Mure weggerissen wurde. Von einem Moment auf den anderen.

Ich gebe zu, die Beschreibung klingt ziemlich dramatisch. Und der eine oder andere Leser wird wohl denken, was hat das mit meinem Business, mit meiner Situation als Managerin bzw. Manager oder mit dem Erfolg meines Projekts zu tun. Was hat das überhaupt mit mir zu tun? Auf den ersten Blick vielleicht nicht so viel. Sie werden vielleicht sogar einwenden, dass Ihnen dieses viele Getue um Veränderung, Wandel, Krise und dergleichen schon zum Hals raushängt. Das kann ich verstehen. Und es geht mir auch nicht darum, in eine Weltuntergangsrhetorik einzustimmen, in der alles nur schlecht, dunkel und krisenhaft ist. Ganz im Gegenteil. Leben wir doch in einer Zeit, und wir hier in der europäischen Zentralregion in einer Gegend, wo wir einen noch nie dagewesenen Überfluss an Materiellem, aber auch an Bildungsmöglichkeiten und an unternehmerischen Chancen vorfinden. Viele Menschen ein paar Generationen vor uns hätten die heutige Realität wahrscheinlich als paradiesisch bezeichnet. Gleichzeitig erleben wir aber auch sehr aufrüttelnde Umbrüche. Veränderungen, wo von einem Tag auf den anderen vieles anders ist. Und das nicht nur in der Natur, sondern vielfach auch in der Wirtschaftswelt. Und immer häufiger in Managementkreisen.

Auch ein langjähriger Kunde von mir musste extreme Umbrüche erleben. Ich hatte ihn schon über mehrere Stationen seiner sehr erfolgreichen Karriere unterstützen dürfen. So auch in seinem bis jetzt vorläufig letzten Engagement. Als CEO einer der wichtigsten Geschäftseinheiten erzielte er zunächst sehr gute Ergebnisse. Er führte diese Erfolge auch auf die intensive Arbeit an der Kultur und der Zusammenarbeit innerhalb seines Bereiches zurück. Nicht

nur er, sondern viele um ihn herum waren sehr zufrieden mit der Gesamtentwicklung. Es schien, als ob da ein Paradebeispiel für moderne Unternehmensentwicklung im Entstehen wäre, bei der nicht nur die ZDF-Klavatur, die Zahlen, Daten und Fakten, hervorragend bespielt, sondern auch ein starkes Augenmerk auf die förderlichen Strukturen und die exzellente Zusammenarbeit gelegt würde. Aber es kam anders, als viele glaubten. Nicht ganz plötzlich, aber doch sehr rasch und vor allem sehr vehement. Dieses europäische Unternehmen wurde von einem vermeintlich erfolgreichen Global Player gekauft. Das wurde zuerst noch als gute Geschäftschance gesehen. Doch binnen kurzer Zeit wurde klar, dass der Global Player massive wirtschaftliche Schwierigkeiten hatte. Das gut gehende europäische Geschäft wurde gekauft, um eine Cashcow für die kränkelnde Mutter zu haben. Deshalb mussten alle eingeleiteten Zukunftsentwicklungen im Bereich meines Kunden auf Eis gelegt werden. Außerdem musste er infolge eines Machtkonflikts mit einem neu eingesetzten Manager einen Großteil seines Teams kündigen. Schließlich wurde er verpflichtet, Entscheidungen umzusetzen, die aus seiner Sicht völlig kontraproduktiv für die Zukunft des Unternehmens waren.

Zugegeben, auch das mag eine etwas dramatischere Businesssituation sein. Aber leider höre ich von vielen meiner Kunden immer häufiger Berichte, die in diese Richtung gehen. Das ist auch der Grund für dieses Buch. Obwohl der oben beschriebene Kunde ein robuster und gelassen wirkender Manager und Mensch ist, kostete ihn diese Situation einiges an Kraft und Energie, um diesen massiven Einschnitt konstruktiv zu verarbeiten. Und die Frage „Wie schaffe ich es, in derart fordernden Situationen nicht weggeschwemmt zu werden?“ stellen sich zurzeit nicht nur er, sondern viele Manager und Managerinnen in ähnlichen Situationen. Die Frage taucht manchmal in anderen Ausprägungen auf, wie etwa: „Es wäre so leicht, zynisch und sarkastisch zu werden, aber wie bleibe ich trotz der hohen Anforderungen konstruktiv?“ oder „Schön langsam geht das Ganze an meine Substanz, wie behalte ich Oberwasser und verliere nicht alle guten Vorsätze und Werte aus den Augen?“

Eines ist klar und offensichtlich: Ein „Mehr vom Selben“ funktioniert nicht mehr. Neue und andere Zugänge sind gefordert, im Kleinen wie im Großen. So auch in der gesamten Unternehmensführung. Althergebrach-

te, lange Zeit antrainierte und perfektionistisch angewandte Praktiken und Methoden, mit denen Unternehmen wie Maschinen aufgebaut, geführt und repariert werden sollen, führen in einer Welt der Umbrüche, die voll von Ungewissheit und Unsicherheit ist, nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen.

Zum Glück zeichnen sich hier schon einige sehr bemerkenswerte und erfolversprechende Trends und Strömungen ab. Einer davon wurde von Gary Hamel eingeleitet. Hamel, der zurzeit als einer der einflussreichsten Managementdenker gilt, hat zum Beispiel die Initiative Management 2.0 auf die Beine gestellt. Gemeinsam mit weiteren renommierten Professoren, Beratern und Unternehmern arbeitet er an einer Managementinnovation, die den Aufbau und die Führung von zukunftsfähigen Unternehmen betrifft. Er verfolgt einen völlig anderen Ansatz als die in vielen Business-Schulen rund um den Globus immer noch gelehrteten Praktiken. Das Gebilde des Internets als ein überaus dynamisches Netzwerk fungiert dabei als Grundlage seiner Denkweise und Handlungsanleitungen. Damit gelingt es, Unternehmen für die sich rasant wandelnden Zeiten fit zu halten. In seinem Buch *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert* (Hamel, 2008) sind diese Ideen und Zugänge überaus anschaulich und motivierend dargelegt. Aber Achtung: Wie viele Innovationen rüttelt auch diese an tief verankerten Überzeugungen!

Dieses „something else“ ist in der Dimension des Sich-selbst-Führens ebenso entscheidend. Die Unzeiten, wie meine Kollegen und ich die momentane Realität gerne bezeichnen, sind voll von Unvorhergesehenem, von Unwägbarkeiten und von Unerwartetem. Ein „Kopf in den Sand und durch“ funktioniert nicht mehr. Genauso wenig die viel praktizierte Methode des Aussitzens. Und einfach „noch präziser, noch effizienter und noch schneller“ stößt auch an seine Grenzen. Es braucht einen anderen Zugang vor allem in der Art, wie Manager ihre Rolle sehen, was sie für ihre Weiterentwicklung tun und wie sie mit sich und ihrem Umfeld umgehen. Einen dieser anderen Zugänge finden Sie hier in diesem Buch beschrieben. Er basiert auf intensiven Erfahrungen in drei Welten: der Welt des extremen Wildwasserfahrens, der Welt der Unternehmensberatung und des Coachings und der Welt der Mindfulness-Praxis.

Eindrucksvolle Erfahrungen, die ich in meiner Karriere als Kajakfahrer und Raftingprofi gemacht habe, sollen die vorgeschlagenen Ideen greifbar

machen. Manchmal ist es hilfreich, Überlegungen und Gedanken anhand von konkreten Erlebnissen aus einer „anderen Welt“ zu veranschaulichen. Bei allen Vorschlägen und Anregungen steht natürlich immer die Managerrealität im Fokus, so wie ich sie in meiner nun doch schon langjährigen Tätigkeit als Berater, Coach und Trainer erlebt habe und vor allem wie ich sie jetzt erlebe. Die Welt der Mindfulness-Praxis wurde für mich in den letzten zehn Jahren zu einer wertvollen Ressource für meine persönliche Weiterentwicklung. Dabei geht es darum, von Jahrtausende alten, bewährten und überaus erfolgreichen Methoden zur Kultivierung der mentalen und geistigen Fähigkeiten zu profitieren. Als Manager und Managerin von heute und morgen. Pragmatisch und ohne irgendwelchen verträumten und weltfremden Schnickschnack.

Ich kann mir vorstellen, dass Sie einiges in diesem Buch fordern wird. So manches von der Mindfulness-Methode schaut auf den ersten Blick so aus, als würde es dem Managerdasein vollkommen widersprechen. Sie werden eingeladen innezuhalten, obwohl Sie ansonsten täglich gefordert sind, zu agieren. Es geht zum Teil darum, nach innen zu schauen. Auch das widerspricht dem normalen Managerfokus, der nach außen, auf den Markt, den Kunden und den Wettbewerb gerichtet ist. Sie werden hier angeregt, einfach im gegenwärtigen Moment zu verweilen, wohl wissend, dass Sie als Manager ständig gefordert sind, das Unternehmen oder Ihren Bereich erfolgreich in die Zukunft zu führen. Sie werden hier aber nichts finden, was Ihnen vorgaukelt, von einem Tag auf den anderen ein vollkommen anderer Mensch sein zu können. Geld, Macht, Karriere und noch dazu immerwährendes Lebens- und Liebesglück im Schnelldurchgang und ohne Mühen – schön wäre es. Aber auch da muss ich Sie enttäuschen, ein Rezept dafür werden Sie hier nicht finden.

Wenn aber etwas seit mehr als 2500 Jahren äußerst erfolgreich ist, wenn es unterschiedlichsten Menschen auf der ganzen Welt zu einem effektiveren Umgang mit schwierigen Umständen verhilft, wenn es sogar in der kritischen konventionellen Medizin als Unterstützung zur Genesung empfohlen wird und wenn an allen Ecken und Enden der modernen Neurowissenschaft von den zum Teil verblüffenden positiven Effekten für das menschliche Gehirn gesprochen und publiziert wird, könnte es für Manager durchaus interessant sein, etwas darüber zu erfahren. Wir sprechen von „Mindfulness“.

Sobald ich in Gesprächen oder Workshops mit Managern zum ersten Mal den Begriff Mindfulness – im Deutschen mit „Achtsamkeit“ übersetzt – ins Spiel bringe, ernte ich regelmäßig fragende Blicke. Manchmal auch Fragen wie: „Ist das nicht etwas für Romantiker, Esoteriker und andere Weltverbesserer?“ Sollte das jetzt auch bei Ihnen der Fall sein, so erlauben Sie mir, Ihnen zu empfehlen, offen zu bleiben und weiterzulesen. Es geht bei Mindfulness unter anderem genau darum, wie wir es schaffen, immer wieder offen und interessiert an Dinge heranzugehen. Eine Haltung, die in einem dynamischen und sich ständig verändernden Umfeld von unschätzbarem Wert sein kann. Des Weiteren geht es darum, wie Sie konzentriert und fokussiert bleiben können, vor allem dann, wenn es um Sie herum hektisch zugeht. Oder wie Sie es trotz vieler Reisen, unzähliger Meetings und langer Arbeitstage schaffen, sich schnell und gut zu regenerieren. Und wie es Ihnen gelingt, bei einer Fülle von Aufgaben und Projekten das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden und effektive Entscheidungen zu treffen. Und wie Sie überhaupt mit der massiven Welle des Wandels und den zum Teil starken Umbrüchen konstruktiv umgehen können, dabei cool und souverän bleiben und nicht weggeschwemmt werden.

Also die Antwort auf die obige Frage lautet: Nein! Mindfulness ist nichts für Träumer. Ganz im Gegenteil. Es ist prädestiniert für Menschen, die mit beiden Beinen fest und sicher auf dem Boden stehen und die trotz herausfordernder Umstände leistungsstark und effektiv sein wollen und müssen. Dynamic Mindfulness, worum es im Kern dieses Buches geht, bietet praktikable Lösungen und Anleitungen, wie Mindfulness im dynamischen Managementalltag angewendet werden kann. Es ist keine neue Form oder veränderte Variante von Mindfulness. Ganz und gar nicht. Mindfulness und das auf ihr beruhende Geistestraining wurden über mehr als 2000 Jahre zu einer äußerst effektiven Kunst und Wissenschaft zur Entwicklung des menschlichen Geistes geformt. Bei Dynamic Mindfulness geht es vor allem darum, Wesentliches dieser Kunst herauszufiltern und für Manager anwendbar zu machen.

Dynamic Mindfulness liefert konkrete Anleitungen, um Mindfulness in drei Dimensionen erfolgsversprechend nutzen zu können: Auf der individuellen Ebene – bei sich selbst –, im Zusammenspiel mit Mitarbeitern und

Kollegen und auf der Ebene der Gemeinschaft und der Organisation, also im Team, im jeweiligen Bereich oder im gesamten Unternehmen. Es ist so konzipiert, dass Sie über die Anwendung von Mindfulness effektive Wege und Lösungen finden, wie Sie zum Beispiel

- souverän mit Wandel und Turbulenzen umgehen,
- schwierige Herausforderungen meistern,
- Mitarbeiter unter fordernden Bedingungen gut führen,
- heikle Verhandlungen und konfliktbeladene Gespräche klug gestalten,
- trotz Unwägbarkeiten und unerwarteten Vorkommnissen herausragende Ergebnisse realisieren,
- im immer härter werdenden Wettbewerb schnell zu neuen und innovativen Lösungen und unternehmerischen Ansätzen kommen
- und trotz hohem Zeitaufwand und Arbeitseinsatz ein sinnerfülltes und gutes Leben führen können.

Ich gebe zu, auch mich fordert dieses Buch. Vor allem deshalb, da es bei Mindfulness primär darum geht, sich mentale und geistige Haltungen anzugewöhnen. Für diejenigen, die sich darauf einlassen, können wirklich frappe Ergebnisse die Folge sein. Dazu gehört aber Übung. Es erfordert nicht viel und keine langen Übungszeiten. Aber es braucht eine gewisse Regelmäßigkeit. Das heißt aber auch gleichzeitig, Mindfulness ist keine reine intellektuelle Spielerei. Es geht nicht nur darum, sich neues Wissen anzueignen. Und da stößt eben ein Buch auf gewisse Grenzen. Dennoch schreibe ich weiter, bin ich doch überzeugt, dass alleine schon das Lesen des einen oder anderen Mindfulness-Prinzips eine hilfreiche Anregung für den Manageralltag sein kann. Und vielleicht gelingt es mir sogar, Sie davon zu überzeugen, ein paar der Übungsangebote auszuprobieren, und vielleicht finden Sie Gefallen daran und bleiben dabei.

„You never know – Du kannst es nie wissen, bevor du es nicht ausprobiert hast“, sagte einer meiner Kajakpartner gerne, wenn wir vor einer schwierigen Wildwasserstelle überlegten, was die bessere Route wäre. Das Wildwasser ist für mich immer noch faszinierend. Es gab Zeiten in meinem Leben, wo ich mich im Grunde jeden Tag im Wildwasser befand. Mit dem Kajak

genauso wie mit Schlauchbooten. Manchmal sogar mehrere Male am Tag. Ich war richtig süchtig danach, und das über einen ganzen Lebensabschnitt hinweg. Für unser gemeinsames Unterfangen hier nütze ich diese Erfahrung aus zweierlei Gründen: Einerseits steht das Wildwasser für mich als Element für Veränderung, Dynamik, Wirbel und Wandel. Ich habe mehrere Flüsse unzählige Male befahren, und jede Befahrung war anders. Abhängig von Wasserstand, Wind, Wetter, Veränderungen im Flussbett, Lichtverhältnissen und dergleichen. Einige Sprüche versuchen diese Veränderlichkeit auszudrücken, so etwa die des griechischen Philosophen Heraklit: „Alles fließt – panta rhei“ oder „Du kannst nie zweimal in denselben Fluss steigen“. Andererseits wurde mir mit der Zeit immer klarer, dass ein erfolgreiches und sicheres Wildwasserfahren nur mit Mindfulness möglich ist. In dieser Form wusste ich das zwar zu „meiner wilden Zeit“ noch nicht, intuitiv praktizierte ich es aber damals schon. Das wurde mir allerdings erst später bewusst, als ich mich mit Mindfulness intensiv zu beschäftigen begann. Die Dynamik des wilden Wassers, die Wucht von Wellen und Walzen, die gefährlichen Verblockungen und die sich ständig verändernden Verwirbelungen erforderten ein völliges Präsentsein im Augenblick. Je schwieriger es wurde, desto essenzieller wurde diese Qualität. Und das ist auch ein wesentliches Element von Mindfulness. Präsent sein im gegenwärtigen Moment. Wozu es wichtig ist und was es im Manageralltag bringt, dazu kommen wir später. Beim Wildwasserfahren war es offensichtlich. War diese Aufmerksamkeit und Wachheit nicht gegeben, dann hieß es Kentern, Schwimmen und Gefahr. Gerade wegen dieser Unmittelbarkeit füge ich einige meiner Wildwassererlebnisse ein, um den Kern von Mindfulness mit erlebten Erfahrungen zu veranschaulichen.

Mir ist bewusst, dass für so manchen von Ihnen Wasser mitunter alles andere als positiv besetzt ist. Vor allem dann, wenn Sie in den letzten Jahren von derartigen Hochwassertragödien betroffen waren, wie ich sie ganz zu Beginn beschrieben habe. Ich hoffe, Sie finden dennoch Gefallen an den Kernaussagen dieses Buches. Das führt mich aber zu einem Punkt, der mir im Zusammenhang mit der Thematik „Selbstführung“ als sehr wesentlich erscheint. Sich selbst zu führen hat immer etwas mit dem Aspekt „sich zu stärken“ zu tun. Es wäre ein Leichtes zu sagen: „Starke Menschen meistern

alle Umstände.“ Dahinter versteckt sich die Meinung, dass es nur darum geht, den Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen alles Mögliche zu bieten, damit sie sich zu robusten, starken und stressresistenten Persönlichkeiten entwickeln können. Denn diese, so der Trugschluss, würden dann sämtliche Unwägbarkeiten gut lösen. Im Umkehrschluss hieße es, mit den vielen Herausforderungen nicht gut umgehen zu können, bedeute, man sei zu schwach. Diese Denke übersieht einen wesentlichen Punkt: den systemischen Zusammenhang zwischen Unternehmen und Menschen.

Vor kurzem hatte ich ein sehr interessantes Gespräch mit einem tollen Manager einer wichtigen Geschäftseinheit eines internationalen Konzerns. Bei der Beschreibung seiner momentanen Herausforderungen hielt er kurz inne und wurde auf einmal richtiggehend persönlich. Er sagte: „Als ich vor einem Jahr in das Unternehmen kam, hat mich ein Kollege darauf angesprochen, mit wie viel Elan und Enthusiasmus ich an meine Aufgaben gehe. Dieser Kollege meinte auch gleich, dass sich das schon noch legen werde, sobald der Energiesauger zuschlage. Damals dachte ich noch, der übertreibt. Jetzt merke ich selbst schon, wie viel Kraft mich das starre System und die strikten Abläufe kosten.“ Ich hatte bei dieser Schilderung keineswegs den Eindruck, es handle sich bei meinem Gesprächspartner um jemanden, der sich gerne auf die Umstände, das System und die anderen ausredet, um seine Hausaufgaben nicht machen zu müssen. Vielmehr zeigt dieses Beispiel sehr klar, wie stark sich Menschen und Unternehmen gegenseitig beeinflussen. Um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen, braucht es die permanente Weiterentwicklung der handelnden Personen wie auch die kontinuierliche Verbesserung der Systeme und Abläufe. Beides ist entscheidend. So wie es beim Hochwasserschutz wichtig ist, ganzheitlich heranzugehen und in Gesamtzusammenhängen zu denken, so ist es auch in der Wirtschaftswelt von Bedeutung, die Vernetzungen und Zusammenhänge zu erkennen und das System als Ganzes zu betrachten. Mindfulness-Programme einzusetzen, um Menschen zu stärken, und darauf zu hoffen, dass sie dann sämtliche Unzulänglichkeiten der Systeme und Strukturen geduldig ertragen werden, rächt sich früher oder später sicher.

Chip und Dan Heath bringen in ihrem Buch *Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen!* (Heath, 2011) viele eindrucksvolle Beispiele, die den

Aspekt des Strukturellen einleuchtend darstellen. Ein Ausspruch der Autoren lautet: „Es geht nicht darum, das Wasser zu lehren, in eine bestimmte Richtung zu fließen, sondern das Umfeld so zu gestalten, dass das Wasser in die gewünschte Richtung fließt.“ Das gleiche Lied stimmt der Unternehmer Detlef Lohmann in seinem Buch ... *und mittags geh ich heim* an. In der Beschreibung seiner sehr erfolgreichen Unternehmung stellt er seine Grundüberzeugungen und die damit verbundenen Praktiken klar und deutlich vor. Bei ihm geht es vor allem darum, das Umfeld so zu gestalten, dass das gewünschte Verhalten keine Chance hat, sich nicht einzustellen. (Lohmann, 2012)

Es gibt Persönlichkeiten, die scheinbar von Natur aus die Gabe haben, mit Herausforderungen souverän umzugehen, denen das ganze Drunter und Drüber im Sog von Veränderungen nichts ausmacht und die sich dadurch sogar zu noch besseren Leistungen und Ergebnissen motivieren können. Sie können sich glücklich schätzen, wenn Sie zu dieser Gruppe gehören. Dann können Sie das Buch lesen, um herauszufinden, was es mit dem Begriff „Dynamic Mindfulness“ auf sich hat oder wie man sich vom Wildwasserfahren Anregungen für den Manageralltag holen kann. Sollten Sie sich nicht zu dieser Gruppe zählen, so hoffe ich, die folgenden Ausführungen geben Ihnen gute Hinweise, wie Sie es schaffen können, in diesen wilden Zeiten souverän zu bleiben. Mit einem strukturierten Ansatz und mit einer seit vielen Generationen bewährten Methode können Sie sich fit halten für die Anforderungen von heute und morgen.

Bevor wir uns gemeinsam vom Ufer abstoßen und uns den Wellen, Walzen und Verwirbelungen widmen und uns anschauen, wie wir uns mit Dynamic Mindfulness dafür richtig wappnen können, gebe ich Ihnen noch einen Überblick, was in diesem Buch auf Sie zukommt.

Übersicht

Im ersten Kapitel „Im Strudel der Unzeiten“ nehme ich Bezug auf die dynamischen An- und Herausforderungen, die für viele Managerinnen und Manager zurzeit Realität sind. Einige zum Teil dramatische Zahlen, Daten und Fakten zeigen auf, in welche kostspielige Richtung sich die Situation entwickeln kann, wenn nicht aktiv und klug gegengesteuert wird. Mit der Beschreibung der unkonventionellen Bewältigung einer der schwierigsten Wild-

wasserstellen im Osten der USA zeige ich, was gemeint ist, wenn ich sage: „Cool durch Wirbel und Wandel“.

Im zweiten Kapitel „Der Kopf macht den Unterschied“ erfahren Sie, was es mit Mindfulness auf sich hat, woher der Begriff stammt, wozu Mindfulness entwickelt wurde und wie diese Methode in unseren Breiten publik und salonfähig wurde. Sehr interessant sind auch die neuesten Erkenntnisse der Neurowissenschaften, die die Wirkung von Mindfulness untermauern.

Das dritte Kapitel des Buches behandelt sieben kritische Verhaltensweisen im Umgang mit Wandel, Dynamik und Turbulenzen. Ich nenne sie die kritischen „Coolness-Blocker“. Diesen Blockern stelle ich Mindfulness-Prinzipien gegenüber, die aus meiner Sicht prädestiniert sind, um bei Wirbel und Wandel cool und souverän zu bleiben. Es handelt sich um folgende Prinzipien und Blocker:

- STOP! – anstatt tun, tun, tun und noch mehr tun
- JETZT – präsent sein! – statt im Autopilotmodus zu agieren
- YES – es ist, wie es ist! – statt „Nein, es kann nicht sein, was nicht sein darf“
- LEAN INTO IT! – anstelle eines Ausweichmanövers nach dem anderen
- SEI FREI – wo immer du bist! – anstatt in Denkfallen gefangen und verhaftet zu sein
- TANZE – auf den wilden Wellen! – anstelle vom Sturm der Emotionen mitgerissen zu werden
- NÜTZE DAS KEHRWASSER! – als Antwort auf: Krampf, Macht und Neid, die Vampire des Erfolgs

Die meisten dieser Prinzipien werden mit Geschichten vom Wildwasserfahren lebendig untermauert. Zusätzlich finden Sie in diesem Teil Anleitungen zu einigen Mindfulness-Basisübungen.

Im letzten Kapitel wird Dynamic Mindfulness beschrieben. Hier geht es vor allem darum, wie die Prinzipien und Methoden von Mindfulness im dynamischen Kontext des Manageralltags konkret und pragmatisch angewendet werden können und welchen Nutzen Sie sich daraus für den Umgang mit Wandel, für die Führung von Mitarbeitern und für die Unternehmensführung versprechen können.