

# Mindful Business

Wie Sie mit Achtsamkeit wertvolle Zeit gewinnen, erfolgreich arbeiten und zufrieden leben - Das Trainingsprogramm von Potential Project

Bearbeitet von  
Von Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter, und Gillian Coutts, Übersetzt von Anja Siepmann

1. Auflage 2018. Buch. 288 S. Hardcover

ISBN 978 3 424 20194 9

Format (B x L): 13,5 x 21,5 cm

Gewicht: 449 g

[Weitere Fachgebiete > Philosophie, Wissenschaftstheorie, Informationswissenschaft > Wissenschaft und Gesellschaft, Kulturstudien > Wissenschaftliche und Kulturelle Zusammenarbeit](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

RASMUS HOUGAARD

# MINDFUL BUSINESS

Wie Sie mit Achtsamkeit wertvolle Zeit  
gewinnen, erfolgreich arbeiten  
und zufrieden leben



Das Trainingsprogramm  
von Potential Project

ARISTON  $\alpha$

Rasmus Hougaard  
Mindful Business



RASMUS HOUGAARD

# MINDFUL BUSINESS

Wie Sie mit Achtsamkeit wertvolle  
Zeit gewinnen, erfolgreich arbeiten  
und zufrieden leben

Das Trainingsprogramm  
von Potential Project

Aus dem Amerikanischen  
von Anja Siepmann

ARISTON 

Die Originalausgabe erschien 2016 unter dem Titel  
*One second ahead* bei Palgrave Macmillan.  
Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so  
übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese  
nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum  
Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

Aus dem Amerikanischen von Anja Siepmann  
© Rasmus Hougaard, 2016  
© der deutschsprachigen Ausgabe 2018 Ariston Verlag  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München  
Alle Rechte vorbehalten  
Redaktion: Maria Koettnitz  
Umschlaggestaltung:  
Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich  
Satz: Satzwerk Huber, Germering  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20183-3

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>Teil I: Methoden</b> .....	<b>23</b>
Kapitel 1: Den eigenen Geist beherrschen – erste Schritte .....	26
Methode 1 – E-Mails .....	49
Methode 2 – Meetings .....	60
Methode 3 – Ziele .....	67
Methode 4 – Prioritäten .....	75
Methode 5 – Planen .....	85
Methode 6 – Kommunikation .....	92
Methode 7 – Kreativität .....	100
Methode 8 – Change .....	110
Methode 9 – Mentale Energie .....	119
Methode 10 – Guten Schlaf fördern .....	125
Methode 11 – Ernährung und Energie .....	133
Methode 12 – Bewegung und Energie .....	140
Methode 13 – Arbeitspausen .....	144
Methode 14 – Arbeitswege und Dienstreisen .....	147
Methode 15 – Emotionale Balance .....	151
Methode 16 – Work-Life-Balance .....	157

<b>Teil II: Mentale Strategien</b> .....	<b>165</b>
Strategie 1 – Präsenz .....	167
Strategie 2 – Geduld .....	173
Strategie 3 – Freundlichkeit .....	178
Strategie 4 – Anfängergeist .....	183
Strategie 5 – Akzeptanz .....	189
Strategie 6 – Gelassenheit .....	194
Strategie 7 – Freude .....	199
Strategie 8 – Loslassen .....	205
<b>Teil III: Grundlagentraining</b> .....	<b>209</b>
Kapitel 2: Gebündelte Aufmerksamkeit .....	211
Kapitel 3: Offenes Gewahrsein .....	233
Kapitel 4: Das Leben meistern – nächste Schritte .....	253
Anhang .....	277
Arbeitsbogen für ein selbst geführtes Training .....	277
Anmerkungen .....	279
Danksagung .....	287

## Vorwort

Ehrlich gesagt, bin ich wahrscheinlich der Letzte, von dem man erwartet, dass er das Vorwort zu einem Buch über Mindfulness schreibt. Doch vor zwei Jahren, gelangte ich zu grundlegenden Einsichten, die meinen Blick auf dieses Thema maßgeblich veränderten.

Erstens begriff ich, dass mein Gehirn absolut voll war – angefüllt mit Dingen, die damit zu tun hatten, dass ich in meinem Leben enorm unter Druck stand, extrem schnell getaktet war und hohen Anforderungen standhalten musste. Zweitens erkannte ich, dass ich wie selbstverständlich davon ausging, dass es unvermeidbar war, ein volles Gehirn« zu haben, erst recht, wenn man ein erfolgreicher Manager in einer der größten Beratungsfirmen der Welt sein wollte. Jedenfalls entdeckte ich eine vollkommen andere Art zu arbeiten, die nicht nur Kapazitäten in meinem Gehirn freisetzte, sondern mich wesentlich effektiver, kreativer, weniger gestresst und vor allen Dingen sehr viel umgänglicher machte. Diese Erkenntnisse gaben mir den Anstoß zu diesem Vorwort.

Es klingt vielleicht seltsam, aber ich mag es eigentlich nicht, Mindfulness zu »üben«. Zehn Minuten am Tag still zu sitzen, ist für mich eine ziemliche Herausforderung, doch ich fand heraus, dass sich durch diese Übungen meine Füh-

rungsqualitäten, meine Leistungen und meine Lebensqualität deutlich verbessern.

Ich möchte Ihnen erzählen, wie das alles anfang. Ich leite schon seit einigen Jahren ein extrem engagiertes und leistungsstarkes SWAT-Team, das sowohl in Europa als auch in Afrika und Lateinamerika im Einsatz war. Dieses Team ist darauf spezialisiert hochkomplexe Projekte für globale Topunternehmen umzusetzen. Wir reisen viel, haben lange Arbeitstage und managen sehr schwierige Herausforderungen für sehr anspruchsvolle Kunden. Es ist eine großartige Arbeit, die uns viel Anerkennung einbringt. Aber sie hat ihren Preis. Wenn man zu der ohnehin anspruchsvollen Arbeit, die wir erbringen, auch noch den Umstand hinzurechnet, dass wir permanent von einer Datenflut überrollt werden, unter extremem Zeitdruck arbeiten und dass die modernen Technologien dazu führen, dass wir rund um die Uhr verfügbar sind, ist es kein Wunder, dass selbst die besten, gescheitesten, mental stärksten und talentiertesten Leute da manchmal an ihre Grenzen kommen. Durch ein einschneidendes Erlebnis erkannte ich, dass Stress regelrecht krank machen und einen Menschen außer Gefecht setzen kann. Darauf war ich nicht vorbereitet, und ich war über die Auswirkungen fassungslos.

Wachgerüttelt durch dieses Erlebnis, suchte ich nach Werkzeugen, die unsere Leistung nachhaltig förderten, Methoden, die mir und meinen Leuten helfen würden, unsere geliebte Arbeit auf höchstem Niveau zu leisten, ohne dafür Wohlbefinden und Lebensqualität zu opfern.

Auf meiner Suche begegnete ich immer wieder dem Begriff Mindfulness«, doch zunächst wirkte er viel zu soft und fluffig, und ich war überzeugt, dass es mich meine Reputation kosten werde, wenn ich Mindfulness in mein Unterneh-

men einführen würde. Ich dachte an die vielen Skeptiker, die einen Business Case fordern würden, bevor sie sich auf so etwas einließen. Es würde natürlich auch weise« Kollegen und Kolleginnen geben, die keinen Anlass sahen, irgendwelche Veränderungen einzuleiten. Und ich war mir sicher, dass diejenigen Einwände erheben würden, die immer in Aktion sein müssen – in ihren Augen bedeutete Runterschalten und Verlangsamten den Tod.

Zufällig begegnete ich in dieser Zeit Rasmus Hougaard und hörte von seinem internationalen Trainer- und Beraterteam und ihren sagenhaften Erfolgen in großen Unternehmen überall auf der Welt. Rasmus hatte über Jahre die Expertise von Managern, Wissenschaftlern und Mindfulness-Experten zusammengeführt und ein Programm entwickelt, das sich entgegen meinen Vorurteilen ganz gezielt an Unternehmen richtet, die wie wir extrem schnell getaktet sind.

Wir haben zusammen ein Programm entwickelt, das auf mein Team und unser spezielles Setting zugeschnitten war. Die Ergebnisse waren überragend: Wir verzeichneten eine Konzentrationssteigerung von 30 Prozent, die Fähigkeit, Prioritäten effektiv zu setzen, verbesserte sich um 23 Prozent, unproduktives Multitasking reduzierte sich um 25 Prozent, die Schlafqualität stieg dagegen um 30 Prozent an, auch die Gedächtnisleistung verbesserte sich um 31 Prozent und mentale Müdigkeit und Stressempfinden nahmen um 19 Prozent ab.

Es ist mir daher eine wirklich große Freude, Ihnen dieses Buch zu empfehlen. Ich hoffe, dass Sie die Mindfulness-Arbeitsmethoden und die mentalen Strategien ausprobieren. Für mich persönlich waren sie bahnbrechend – im Job, als Führungskraft, in meinem Privatleben –, aber für die Menschen in meinem Team haben sie ebenfalls eine extrem posi-

tive Veränderung mit sich gebracht. Und ich bin überzeugt, dass auch Sie von Mindfulness profitieren können.

Robert Stemberge

Managing Director, Accenture Technology

# Einleitung

Alles fing mit einem Desaster an. Anfang 2005 hatte ich zum ersten Mal Gelegenheit, Mindfulness in einem Unternehmen vorzustellen. Zu diesem Zeitpunkt praktizierte ich Mindfulness seit über zehn Jahren und wusste aus eigener Erfahrung, dass mir Achtsamkeit zu mehr Konzentration, Klarheit und Effizienz im Berufsleben verhalf. Und nun gab es zum ersten Mal die Chance, dieses Geschenk an die Angestellten in einem europäischen Dienstleistungsunternehmen weiterzugeben. Seit Wochen hatte ich mich auf diesen Tag vorbereitet. Ich war bereit. Ich war voller Leidenschaft: Den gesamten Vormittag bis zur Mittagspause erzählte ich Geschichten, erklärte und führte die Gruppe an die Praxis heran. Ich war total begeistert und absolut sicher, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer es auch waren. Aber ich lag falsch – ganz falsch. Nach dem Mittagessen wollte ich voller Energie und Tatendrang fortfahren, die Gruppe allerdings nicht. Niemand kehrte aus der Mittagspause zurück.

Dieser Moment war hart – wurde aber zu einem wichtigen Wendepunkt für mich. Mir wurde klar, dass es vollkommen naiv gewesen war, etwas sehr Persönliches in einem professionellen Kontext zu präsentieren. Offensichtlich hatte ich den Zusammenhang zwischen Mindfulness und Arbeit

nicht schlüssig hergestellt, zwischen »Bewusstsein für den Augenblick« und »Erfolg am Arbeitsplatz«. Da ich selbst aber davon überzeugt war, dass die Verbindung von Mindfulness und Arbeit so viele Vorteile bringt, nahm ich mir fest vor, eine gangbare Brücke zwischen diesen beiden Feldern zu suchen. Dieses Buch ist das Ergebnis dieser Suche.

Das Berufsleben hat sich in den letzten Jahrzehnten radikal verändert. Früher waren die Menschen in der Lage, ihre Aufmerksamkeit jeweils auf *eine* Aufgabe zu richten. Heute versuchen sie, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren, während sie gleichzeitig mit einem endlosen Strom an Textnachrichten, E-Mails, Anrufen, Meetings und Fristen kämpfen. Unser Gehirn, das mit dieser unendlichen Flut von Informationen und Ablenkungen konfrontiert wird, versucht, alles auf einmal zu verarbeiten. Mit anderen Worten: Wir bemühen uns, die Dinge durch Multitasking zu bewältigen. Forscher haben aber herausgefunden, dass Multitasking der schlechteste Umgang mit Informationsüberlastung ist. In einem McKinsey-&-Company-Bericht ist zu lesen, dass »Menschen durch Multitasking weniger produktiv und weniger kreativ sind und weniger in der Lage, gute Entscheidungen zu treffen«<sup>1</sup>. Tatsächlich haben verschiedene Studien gezeigt, dass das moderne Büroleben dazu führt, dass sich kompetente Berufstätige fieberhaft abrackern, aber dennoch hinter den Leistungserwartungen zurückbleiben.<sup>2</sup> Das ist eigentlich keine große Überraschung. Viele von uns stehen permanent unter Druck (pressure), sind stets verfügbar (always on), versinken in einer Informationsflut (information overload) und arbeiten in einer Umgebung, die jede Menge Unterbrechungen und Ablenkungen mit sich bringt (distracted).

## PAID Reality/Bezahlte Realität

**P**

Pressure  
Druck

**A**

Always on  
Stets verfügbar

**I**

Information  
Overload  
Informations-  
überflutung

**D**

Distracted  
Abgelenkt

Aufgrund dieser *PAID Reality* mögen eventuell auch Sie kaum in der Lage sein, lange genug aufmerksam zu bleiben, um diese Einführung zu Ende zu lesen. Es ist möglich, dass Ihre Gedanken, noch bevor Sie die Seite zu Ende gelesen haben, zu Dingen wandern, die Sie später erledigen müssen. Wegen der *PAID Reality* verlieren wir heute mehr und mehr die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit bewusst zu lenken. Aber sind wir dazu verdammt, unseren Verstand permanent, unaufmerksam und unkonzentriert umherwandern zu lassen?

Die Antwort lautet ganz klar »Nein«. Es ist nämlich möglich, das Gehirn mithilfe von Mindfulness so zu trainieren, dass es auf die ständigen Unterbrechungen der heutigen Zeit anders reagiert.

Einfach ausgedrückt heißt Mindfulness zunächst »geschulte oder trainierte Aufmerksamkeit«. Innerhalb von vielen Jahrtausenden, in denen Menschen Mindfulness praktiziert haben, sind Methoden entstanden, die Menschen befähigen, ihre Aufmerksamkeit zu steuern, ihre Wahrnehmung zu verbessern sowie ihre Konzentration und Klarheit zu schärfen.

*Mindful Business* schildert, wie Sie Methoden der Achtsamkeit in Ihrem beruflichen Alltag anwenden können. Basierend auf einem Mindfulness-Training, das von Potential Project entwickelt wurde und auf die Anwendung in Unternehmen zugeschnitten ist, präsentiert Ihnen dieses Buch

Trainingsbeispiele aus Unternehmen, die Mindfulness umfassend in ihre Organisation integriert haben, und bietet Einblicke in verschiedene Fallstudien. Das Training wurde sorgfältig in verschiedenen Branchen in Nordamerika, Europa, Asien und Australien getestet und hat nachweislich zu einem Anstieg von Produktivität, Effizienz, Jobzufriedenheit und anderen positiven Parametern geführt.

Für die Konzeption dieses Programms, habe ich führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Forschung und Mindfulness-Training hinzugezogen. Sie haben entscheidend daran mitgewirkt, eine Brücke zwischen der Berufswelt und Mindfulness zu bauen. Nach Jahren der Entwicklung wurde das Programm unter anderem bei weltweit angesehenen Firmen wie Microsoft, Accenture, Roche, Nike, American Express, General Electric, Citrix, Google, Sony, Société Générale, KLM, IKEA, Royal Bank of Canada, Ogilvy und Carlsberg umgesetzt. Unabhängige Wissenschaftler haben aberdies bescheinigt, dass die Ergebnisse dieses Trainings unter anderem eine höhere Konzentration und Effizienz, eine verbesserte Lebensqualität, Stressreduktion und eine Zunahme des Wohlbefindens umfassen.

Auf der individuellen Ebene hat das Programm dazu beigetragen, dass Menschen mühelos und schnell ihre Effektivität und Selbstwirksamkeit verbessern konnten. Vielen hat das zu einem klaren Vorsprung beim Abwägen kritischer Entscheidungen verholfen. Im heutigen Geschäftsleben ist eine Sekunde bereits ein messbarer Vorteil. »Geschwindigkeit siegt«, sagen wir oft. Wir Menschen wollen Informationen grundsätzlich jetzt sofort; wir wollen jetzt in diesem Moment handeln. Sofern wir die Wahl haben, entscheiden wir uns für einen Anbieter, der schneller liefert als die Konkurrenz. Es gibt einen Grund, warum Google seine Suchzei-

ten angibt. Es gibt einen Grund, warum wir zunehmend auf Analysemethoden wie Big Data zurückgreifen, um augenblicklich Zugriff auf Informationen zu haben, die unser Geschäft ankurbeln.

Eine Sekunde macht etwas aus.

Sogar so viel, dass wir heute von den »Geschwindigkeiten der Geschäftsvorgänge« sprechen. Und wie schnell ist das genau? An der Wall Street wurde der Handelsvorteil einer Millisekunde auf einen Wert von circa 20 Milliarden Dollar pro Jahr geschätzt. Aus kognitiver Sicht schlägt sich der Vorsprung von einer Sekunde in Effektivität und Produktivität nieder. Sie verschafft uns Raum und Freiheit, um unsere mentale Energie bewusst zu steuern, indem wir entscheiden, wovon wir uns wann ablenken lassen.

Wir können nicht jederzeit kontrollieren, was in unserem Leben passiert, aber wir können uns ganz bewusst und mit Bedacht entscheiden, wie wir auf die Ereignisse reagieren.

Viktor Frankl überlebte das Konzentrationslager der Nazis und schrieb: »Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht, unsere Reaktionen zu wählen. Unsere Reaktionen machen unser Wachstum und unsere Freiheit aus.«<sup>3</sup> Trotz der extremen Bedingungen im Lager schaffte er es, seine Antwort auf diese Situation selbst zu bestimmen, statt zum Opfer seiner Impulse zu werden. Dieses Buch schenkt Ihnen die Freiheit, in herausfordernden Situationen Ihre passenden Antworten zu finden: wenn Sie im Büro sind oder im Konferenzraum, während eines Verkaufsgesprächs oder bei einer wichtigen Präsentation.

Eins möchte ich vorausschicken: Die Methoden – ebenso wie die Mindfulness-Praxis selbst – sind nicht nur dazu geeignet, mehr Geld zu verdienen oder die Karriereleiter aufzusteigen, sie erfüllen zudem einen höheren, einen wichtigen

Zweck. Nach meinem großen Misserfolg vor zehn Jahren war das erste Unternehmen, das mich einlud, unternehmensbasiertes Mindfulness-Training anzubieten, eine große skandinavische Versicherung. Thomas, der Vertriebsleiter, war mein Auftraggeber. Er initiierte das Programm in der Hoffnung, Effizienz und Konzentration zu verbessern – sowohl bei sich persönlich als auch bei seinen Mitarbeitern. Er war Zeuge, dass genau das passierte, und er erlebte noch etwas anderes. Etwas Entscheidendes. Ungefähr einen Monat nach Beginn des Trainings sprach er mit den Menschen in seiner Abteilung und mit mir über diese Erfahrung. Seine Worte werde ich nie vergessen. Er sagte: »Ich habe bemerkt, dass wir alle sehr viel effizienter und produktiver geworden sind, und darüber bin ich sehr erfreut. Aber ich beobachte noch etwas viel Wichtigeres. Ich habe das Gefühl, dass wir bessere Menschen werden – gütiger, freundlicher und glücklicher.«

Und am Ende geht es bei Mindfulness genau darum: Im besten Sinne wir selbst zu sein und im täglichen Leben mehr von unserem Potenzial zu verwirklichen. Menschen die konzentrierter, mental klarer und zugewandter sind, sorgen für bessere Unternehmen. Und viele bessere Organisationen sorgen für eine bessere Welt. Stellen Sie sich eine Welt vor, in der bessere Leistungen mit mehr Güte und Freundlichkeit Hand in Hand gehen. Und eine Welt, in der Freundlichkeit ebenso hoch bewertet wird wie Effizienz und Effektivität; in der Zugewandtheit ebenso hoch geschätzt wird wie Gewinne für Anteilseigner und ein funktionierender Cashflow. Vielleicht klingt das sehr optimistisch, aber ich kann zusehen, wie genau das geschieht, jeden Tag in den vielen Unternehmen, mit denen wir auf dem gesamten Globus zusammenarbeiten.

Dieses Buch wurde als ganz praktisches Handbuch für Berufstätige geschrieben, die bei starkem Stress und großer Hek-

tik anders arbeiten wollen als bisher. Es enthält wissenschaftlich getestete Methoden, die in einigen der hochrangigsten Unternehmen der Welt erfolgreich eingesetzt werden. Auch wenn sich Führungskräfte vielleicht besonders angesprochen fühlen, ist dieses Buch doch so angelegt, dass die hier beschriebene Mindfulness für alle Menschen auf allen Ebenen einer Organisation wertvoll und anwendbar ist. Thematisiert werden typische Probleme und Anforderungen im heutigen Arbeitsleben, zum Beispiel E-Mails schreiben, Meetings abhalten, Priorisieren und Planen, und bietet genau darauf zugeschnittene Arbeitsmethoden. Jede Methode, die in einem Kapitel erläutert wird, ist in sich abgeschlossen und kann leicht umgesetzt werden, sodass Sie damit sofort Ergebnisse erzielen können.

*Mindful Business* bezieht sich auf die Weisheit und die Methoden einer mehrere Tausend Jahre alten Tradition, die als Mindfulness oder auch Achtsamkeitspraxis bekannt geworden ist. Sie hat tiefe Wurzeln. Dass sie heute in anderen, weitreichenden kulturellen Zusammenhängen in Erscheinung tritt, ist eine recht junge Entwicklung. Und obwohl die Medien die Vorzüge von Mindfulness von allen Dächern posaunen, haben bislang nur wenige Menschen Mindfulness in ihr Leben integriert. Viele wissen auch gar nicht richtig, wie sie es anstellen sollten.

Dieses Buch will das ändern und fängt da an, wo viel beschäftigte Leute wie Sie sofort Unterstützung benötigen: Bei den täglichen Aufgaben, die Energie absaugen und die Produktivität vermindern. Sobald Sie bei diesen Aufgaben Erfolg verzeichnen, können Sie tiefer gehende Mindfulness-Interventionen erkunden. Sie zielen darauf ab, mentale Qualitäten wie Präsenz, Geduld, Freundlichkeit und Akzeptanz zu entwickeln. Von da aus ist es nur noch ein kleiner Schritt,

ihr Leben mithilfe regelmäßiger Mindfulness-Praxis und den dazugehörigen wesentlichen Prinzipien wie Konzentration und offenem Gewahrsein zu verwandeln.

Der erste Teil des Buches beschäftigt sich mit Mindfulness im Arbeitsumfeld. Er beginnt mit einem Kapitel über die Grundlagen des Mindfulness-Konzepts. Darin werden sowohl allgemeine Vorteile als auch Statistiken hinsichtlich der Effektivität von Mindfulness präsentiert und notwendiges Grundlagenwissen vermittelt, um mit den arbeitsbezogenen Methoden beginnen zu können. Die Methoden werden in sechzehn bündigen Modulen beschrieben und sind so angelegt, dass Sie sie ganz leicht bei täglichen Arbeiten anwenden können. Die Methoden integrieren Mindfulness in das Berufsleben, sodass Sie in puncto Produktivität und Leistungsvermögen unmittelbar profitieren werden.

Im zweiten Teil werden Strategien skizziert, mit denen Sie negative Denkmuster, die Sie davon abhalten, Ihr volles Potenzial zu entfalten, verändern beziehungsweise ersetzen können. Die mentalen Strategien helfen Ihnen, Ihr Gehirn neu zu verschalten und – wie oben beschrieben – wirkungsvolle Geisteshaltungen zu entwickeln. Das Gehirn neu zu verschalten beziehungsweise zu trainieren, wird Ihnen helfen, mit unvorhergesehenen Problemen am Arbeitsplatz achtsam umzugehen, anstatt in negative, wenig hilfreiche Gewohnheiten zu verfallen.

Der dritte Teil des Buches bietet Ihnen einen tiefen Einblick in die zwei wesentlichen Praktiken im Mindfulness-Training: Gebündelte Aufmerksamkeit und offenes Gewahrsein. Diese beiden Trainingsformen helfen Ihnen, einen ausgeglichenen und dabei höchst leistungsfähigen Geist zu entwickeln. Mit zunehmendem Verständnis und bei entsprechender Trainingsdisziplin werden Sie feststellen, dass

sich Ihre Fähigkeiten, sich zu konzentrieren, bewusst wahrzunehmen und achtsam zu sein, exponentiell erhöhen. Sie werden auch entdecken, wie Sie Mindfulness abseits des Arbeitsplatzes anwenden können und dadurch mehr Frieden und Wohlbefinden in allen Lebensbereichen erfahren.

Wenn Sie mit Ihrem Training tiefer gehen möchten und von der vollen Bandbreite der Vorzüge durch Mindfulness profitieren wollen, finden Sie im letzten Kapitel des dritten Teils einen Trainingsplan, mit dem Sie systematisch Tag für Tag, Mindfulness in Ihr Leben integrieren können. Dabei beantwortet dieses Kapitel auch allgemeine Fragen – das Wie, Wann und Wo – der täglichen Praxis. Es schließt mit Überlegungen, wie Mindfulness in einer Organisation eingeführt werden kann. Sie finden Ratschläge und Tipps, wie man ein unternehmensweites Programm aufsetzen kann, und werden dadurch von den Erfahrungen der vielen anderen Organisationen profitieren, die mit unserer Unterstützung unternehmensbasiertes Mindfulness-Training bereits erfolgreich umgesetzt haben.

Jeder Teil zielt darauf ab, Ihnen Fähigkeiten zu vermitteln, die direkt anwendbar sind, und Ihnen tiefe Einblicke und Klarheit zu verschaffen. Im Kern handelt es sich bei diesem Buch um eine praktische Ressource: eine, die umgehend Resultate liefert. Es soll darüber hinaus aber auch ein inspirierender Ratgeber sein, um besser zu arbeiten, zu denken und zu leben.

Ich habe mich bemüht, das Buch so aufzubauen, dass Sie den Nutzen von Mindfulness unmittelbar erfahren können. Es mag widersprüchlich klingen, mit der Praxis statt mit der Theorie zu beginnen. Meiner Erfahrung nach sind vielbeschäftigte Menschen erpicht, Werkzeuge an die Hand zu bekommen, die ihnen sofort in ihrem Alltag nützlich sind.

Bücher über Mindfulness werden häufig wegen zu viel Mythischem und zu viel Theorie kritisiert. Ich stelle die drängenden praktischen Informationen voran, denn ich habe die Hoffnung, dass Sie, wenn Sie Mindfulness erst einmal täglich erfolgreich angewendet haben, auch für die umfassende Auswirkung des Mindfulness-Trainings aufgeschlossen sind und Ihre Kenntnisse vertiefen wollen.

Um Ihnen bei dieser Entwicklung behilflich zu sein, habe ich einige Features und Arbeitshilfen in das Buch einfließen lassen. Unter anderem:

- Werkzeuge und Methoden um Mindfulness am Arbeitsplatz einzusetzen und dadurch Konzentration, Klarheit und Erfolg zu fördern.
- Tipps und Überlegungen hinsichtlich der Möglichkeit, Ihr Denken über Menschen und Dinge am Arbeitsplatz mehr in Richtung Gelassenheit, Klarheit, Kreativität und Freundlichkeit zu lenken.
- Detaillierte, dennoch einfache Anleitungen für ein systematisches Mindfulness-Training.
- Geschichten und Anekdoten aus der Unternehmenswelt, die zentrale Lernerfahrungen veranschaulichen und zum Nachdenken anregen.
- Anleitungen für ein zehnminütiges tägliches Mindfulness-Programm, das Ihr Leben garantiert verändert – sowohl am Arbeitsplatz als auch zu Hause.
- Einen Link zu einer Trainings-App, die Sie beim Üben unterstützt.

Das Buch ist von Zigtausend Menschen inspiriert worden, die diese Methoden und Strategien genutzt und mit dem täglichen Mindfulness-Training begonnen haben. Ihre Geschichten von persönlicher Transformation und individuel-

lem Erfolg haben mich veranlasst, das Buch zu schreiben und diese Vorgehensweise einem größeren Publikum nahezubringen. Ich werde auf den nächsten Seiten einige der persönlichen Geschichten schildern. Bitte bedenken Sie, dass sie alle wahr sind, auch wenn mit Rücksicht auf die Privatsphäre manche Namen geändert wurden.

Obwohl *Mindful Business* einem in sich schlüssigen Verlauf folgt, ist es so aufgebaut, dass Sie mit den Abschnitten beginnen können, die Sie am meisten interessieren. Das heißt, Sie können von einem Teil zum anderen springen oder von einer Methode zu einer Strategie und sich das herausziehen, was Sie gerade benötigen.

Hier ein Beispiel. Wenn Sie das Buch in die Hand genommen haben, weil Sie neugierig sind, wie Mindfulness im Arbeitsalltag angewendet werden kann, beginnen Sie mit dem ersten Teil. Falls Sie lieber sofort tiefer in das Mindfulness-Training für Fortgeschrittene eintauchen wollen, springen Sie zum dritten Teil. Sollten Sie eine Führungskraft sein, die mit dem Gedanken spielt, Mindfulness in ihrem Unternehmen einzuführen, wollen Sie vielleicht geradewegs zum letzten Kapitel des dritten Teils gehen.

Unabhängig davon, wie Sie das Buch nutzen, hoffe ich, dass Sie nachhaltig von ihm profitieren. Auch wenn Sie die Übungen nur wenige Minuten am Tag praktizieren, können Sie zielführende mentale Gewohnheiten entwickeln, die Ihnen auch in angespannten Wettbewerbssituationen und unter großem Druck Erfolg verschaffen. Das Wichtigste ist, dass *Mindful Business* dazu gedacht ist, Sie – und andere vielbeschäftigte Menschen – zu stärken, indem es Ihnen eine Landkarte anbietet, mit der Sie Ihre Leistungsfähigkeit durch bessere Konzentration, mehr Bewusstheit und Klarheit steigern können.

Das Buch ist nur aus einer Perspektive geschrieben. Dennoch enthält es die gesammelten Einsichten, Weisheiten und Erfahrungen von mir selbst, meinen Co-Autoren und unseren Kolleginnen und Kollegen bei Potential Project. Von daher sollten Sie wissen: Auch wenn Sie »ich« lesen, spiegelt das Buch unser aller Bemühen wider, den Nutzen von Mindfulness in die globale Arbeitswelt zu tragen.

# Teil I

## Methoden

Wie und wo wir unserer Arbeit nachgehen, hat sich seit der Verbreitung des Internets und mit der Zunahme mobiler Endgeräte verändert. Wir müssen nicht mehr zur Arbeit gehen – die Arbeit kommt zu uns. Und wenn gleich wir von neun bis achtzehn Uhr ins Büro gehen, suchen uns die beruflichen Probleme Tag und Nacht heim, selbst im Restaurant und auf dem Sportplatz.

Unsere Gehirne haben sich aber über zigtausend Jahre zum Zweck einer anderen Art der Arbeit entwickelt. Historisch gesehen, haben Menschen vor allen Dingen durch körperliche Arbeit als Jäger, Bauern oder auch für eine kurze Zeit als Industriearbeiter überlebt. Die Menschen lebten als Selbstversorger, und ihre Arbeitsaufträge waren klar und eindeutig: Töte ein Tier, sammle Feuerholz, pflüge das Feld. Sogar an den Fließbändern von Henry Ford und Frederick Taylor waren die Arbeitsschritte klar definiert – X Bolzen in Y Stunden einschlagen.

Es gab jahrtausendlang nur einen Punkt, auf den man sich bei der Arbeit konzentrieren musste. Und es gab überdies eine klare Grenze zwischen dem Arbeitsplatz Feld, Wald, Fabrik und dem eigenen Heim. Das heißt, dass unser Gehirn nicht dafür gemacht ist, um in unserer neuen digitalen Realität gut zu funktionieren.

In der heutigen Arbeitswelt, die vor allen Dingen von Informationen gesteuert wird, geht es oft hektisch und nicht immer eindeutig zu, und die Grenzen zwischen Arbeit und Heim verwischen sich mit jeder neuen App zur persönlichen Arbeitserfassung mehr und mehr. Und so erstaunt es nicht, dass die Weltgesundheitsorganisation prognostiziert, dass arbeitsbezogener Stress, Burn-out und Depression spätestens 2020 zu den weltweit am weitesten verbreiteten Krankheiten gehören werden, gemeinsam mit den Dauerbrennern Herzinfarkt und Diabetes.<sup>1</sup>

Das ist eine Herausforderung: Einerseits ist das Arbeitsleben hochinteressant, anregend und komplex. Es ist schnell, dynamisch und voller Möglichkeiten. Auf der anderen Seite hat sich unser Gehirn in einer Zeit gebildet, in der das Leben wesentlich schlichter war. Aber zum Glück können wir etwas unternehmen, um die Herausforderungen der Moderne zu meistern und den Anforderungen und Verantwortlichkeiten dieser informationsbeladenen Welt einen Wimpernschlag voraus zu sein. Der erste Teil des Buches untersucht verschiedene Methoden, die Ihnen helfen, der schnelllebigen Realität mit Energie, Enthusiasmus und Gelassenheit zu begegnen. Die Methoden wurden in leicht verdaulichen, in sich geschlossenen Modulen kurz und knapp aufbereitet, sodass Sie sie bei der Fahrt zur Arbeit oder in der Mittagspause lesen können. Jede der sechzehn Methoden beschäftigt sich mit Möglichkeiten, die eigenen mentalen Ressourcen optimal zu nutzen und Wohlbefinden zu fördern, während Sie konkrete Herausforderungen am Arbeitsplatz meistern. Je mehr Methoden Sie geschickt in Ihren Arbeitsalltag integrieren, umso größer ist der Nutzen für Sie selbst und die Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten.

Behalten Sie dabei im Hinterkopf, dass diese Anwendungsmethoden nur einen sehr pragmatischen Aspekt von der ins-

gesamt sehr viel größeren und weiter gefächerten Mindfulness-Tradition abbilden. Der eigentliche Schlüssel zu Mindfulness und zu einem achtsamen Leben liegt in der täglichen Übungspraxis, wie sie im dritten Teil näher beschrieben wird. Meine große Hoffnung ist, dass Sie, sobald Sie mit diesen schnellen, praktischen Methoden erste Erfolge haben, den Mut finden, sich für die tiefen Schichten zu öffnen und eine eigene tägliche Übungspraxis aufbauen.

Doch zunächst sollen wir erstmal starten und herausfinden, was Mindfulness für unser Leben, sei es im Alltag oder für unseren Job, zu bewirken vermag.

# Kapitel 1

## Den eigenen Geist beherrschen – erste Schritte

Jakob war ein hochrangiger Manager in einem Europäischen Finanzdienstleistungsunternehmen. Wie die meisten seiner Kollegen war er immer verfügbar – immer auf die eine oder andere Weise mit dem Büro verbunden, den ganzen Tag, sieben Tage die Woche. Tagein, tagaus musste er einen ununterbrochenen Strom von E-Mails und einen übervollen Kalender in Schach halten. Selbst wenn er mal einen freien Moment hatte, wurde er garantiert von einem Anruf unterbrochen: eine dringende Angelegenheit, die sofort seine Aufmerksamkeit verlangte.

Als ich Jakob das erste Mal traf, erzählte er mir, dass er das Gefühl hatte, sein Leben nicht unter Kontrolle zu haben. Er renne allem immer hinterher, sei permanent von fremden Mächten – Menschen und Aufgaben – gefordert, die ihm seinen Tagesablauf diktieren. Er lebe auf Autopilot, ohne Sinn oder Richtung zu spüren. Klingt das vertraut?

Wie viele von uns sehnte sich Jakob nach mehr Kontrolle. Einer seiner Freunde hatte vor Kurzem einen Workshop bei mir besucht und ihm empfohlen, mich anzurufen. Bereits im ersten Treffen entschied er sich, an einem viermonatigen Training teilzunehmen, das auf den gleichen Methoden und Strategien basiert, wie sie hier präsentiert werden. In dieser Zeit trafen wir uns zehnmal für eine Stunde, darüber hinaus widmete Jakob zehn Minuten täglich seinem Mindfulness-Training. Obwohl dieses Programm relativ einfach und nutzerfreundlich konzipiert war, bedeutete es angesichts von Jakobs ziemlich voller Arbeits-

woche eine beträchtliche Investition an Zeit. Nachdem die vier Trainingsmonate um waren, fragte ich Jakob, welchen Nutzen er für sich gewonnen habe.

Seine Antwort: »Eine Sekunde.«

Zuerst war ich überrascht. Vier Monate Einsatz und tägliches Training, nur um eine Sekunde zu gewinnen? Das klang nach einer mageren Ausbeute. Aber dann erklärte er es näher. »Früher habe ich automatisch reagiert, wenn etwas passiert ist. Immer wenn eine E-Mail reinkam, habe ich sie gelesen. Wann immer ich eine Textnachricht erhielt, habe ich sie beantwortet. Sobald in mir ein Gedanke kam oder ein Gefühl aufflammte, habe ich ihm Aufmerksamkeit geschenkt und zugelassen, dass dadurch meine Konzentration von den Dingen abgezogen wurde, mit denen ich gerade beschäftigt war. Ich war ein Opfer meiner eigenen automatischen Reaktionen. In diesen vier Monaten des Trainings habe ich eine Sekunde gewonnen, die einen mentalen Raum zwischen dem, was passiert, und meiner Antwort darauf schafft. Es fühlt sich so an, als hätte ich eine Sekunde Vorsprung, sodass ich meine Antworten und Reaktionen eher selbst bestimme, als Opfer automatischer Reaktionen zu sein. Ich kann zwar nicht immer kontrollieren, was in meinem Leben geschieht, aber ich habe die Freiheit gefunden, meinen Umgang mit den Geschehnissen in Eigenregie zu steuern.«

Jakobs Geschichte spiegelt wider, was Millionen von arbeitsamen Menschen jeden Tag erleben. Aber eine Sekunde? Was kann sich in einer Sekunde verändern? Alles.

Eine Sekunde kann darüber entscheiden, ob Sie den Zug erwischen oder zu spät zur Arbeit kommen. Sie macht den Unterschied, ob man die Gelbphase an der Ampel noch erwischt oder über Rot fährt. Sie entscheidet darüber, ob man gerade noch knapp davonkommt oder in einer Katastrophe landet.

Bei den olympischen Spielen kann eine Sekunde darüber entscheiden, ob man Gold gewinnt und unsterblich wird oder als Letzter ins Ziel kommt und von niemandem beachtet wird.

In unserer Welt, die kein Warten mehr kennt, ist Geschwindigkeit der entscheidende Faktor in jeder Konkurrenzsituation – im Sport, in der Politik und ganz besonders in der Wirtschaft. Das ist heute zutreffender als je zuvor. Im Hochfrequenzhandel wechseln innerhalb einer Millisekunde oft Millionen Dollar den Besitzer. Das ist ein Zehntel der Zeit, die wir brauchen, um einmal zu blinzeln. Während das Tempo der Geschäftswelt allmählich Lichtgeschwindigkeit erreicht, bringt eine Sekunde den Unterschied zwischen Bewältigung und Hochleistung. Jakob konnte aufgrund dieser einen Sekunde seine Gedanken und Handlungen kontrollieren – und was noch bedeutender war: Er konnte sein Leben wieder selbst steuern.

Dieses Kapitel will Ihnen den erforderlichen Anstoß für Ihre eigene Transformation geben, damit Sie in Ihrem eigenen Leben diesen Vorteil erlangen. Wir werden natürliche, menschliche kognitive Muster untersuchen und erkunden, welchen Effekt diese Muster auf unsere Produktivität haben. Und Sie werden ein paar einfache, aber extrem wirksame Regeln zur Steigerung Ihrer mentalen Effektivität kennenlernen.

## **Wer hat die Kontrolle?**

Im Leben geht es um Ergebnisse, Resultate, Erfolge. Ergebnisse resultieren aus unseren Handlungen. Unsere Handlungen basieren darauf, welche Entscheidungen wir treffen. Unsere Entscheidungen treffen wir auf der Grundlage unserer Gedanken.