

O.W. BARTH 



Esther und Johannes Narbeshuber

# Mindful



# LEADER



Wie wir die Führung  
für unser Leben in die Hand nehmen und uns  
Gelassenheit zum Erfolg führt

Mit Illustrationen von  
Nontira Kigle

O.W. BARTH \* 

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.ow-barth.de](http://www.ow-barth.de)



© 2019 O. W. Barth Verlag  
Ein Imprint der Verlagsgruppe  
Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise –  
nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.  
Illustrationen: Nontira Kigle  
Covergestaltung: Alexandra Dohse, [www.grafikkiosk.de](http://www.grafikkiosk.de)  
Coverabbildung: MLI, Salzburg  
Satz: Daniela Schulz, Rheda-Wiedenbrück  
Druck und Bindung: Print Consult GmbH, München  
ISBN 978-3-426-29293-8

2 4 5 3 1

# Inhalt

Geleitwort von Britta Hölzel	7
Vorwort von Peter Bostelmann	9
<b>Einführung</b>	11
Willkommen!	11
Achtsamkeit in Zeiten von Digitalisierung und Agilität	13
Wie dieses Buch aufgebaut ist	17
<b>Aus dem Alltag einer Führungskraft</b>	19
Meet Sam – überfordert, ausgebrannt, aber »always on«	19
Meet Sam again – leistungsfähig, resilient und kreativ	25
<b>Sich und andere besser verstehen: das Salzburger Achtsamkeitsmodell (SAM)</b>	33
Vom Strudelwurm zum Homo sapiens: der weite Weg unserer Gehirnentwicklung	33
Drei Systemebenen in unserem Inneren: zwei ungleiche Partner und ihr Dolmetscher	46
Produktiv statt ausgebrannt: die Zone der optimalen Leistungsbereitschaft	54
Die Strategie der Angst: fehlgeleitete Selbstdisziplin	62
Wie unser Gehirn programmiert ist und warum das die Strategie der Angst so naheliegend macht	69
Die Strategie der Achtsamkeit: Selbstführung	82
Achtsamkeit im Alltag in vier Schritten	92
<b>Präsenz und ihre vier positiven Effekte</b>	100
Übersicht im Dickicht der Forschungsergebnisse	100
Fokus und Effizienz	105
Kreativität und Innovationsfähigkeit	116

Vitalität und Resilienz	126
Sozialkompetenz und Mitgefühl	137
<b>Tipps &amp; Tricks für den individuellen Kompetenzaufbau</b>	147
Bescheid wissen allein reicht nicht	147
Formale Praxis	148
Übung im Alltag	161
Leben	167
<b>Mindful Leadership in der Praxis</b>	174
Mindful Business: Digitalisierung	174
Mindful Business: Ziele	182
Mindful Business: Kommunikation	187
Mindful Business: Meetings	198
Mindful Business: Entscheidungen	206
Mindful Business: Teamentscheidungen	213
<b>Ausklang</b>	222
Auf Wiedersehen!	222
Das Salzburger Achtsamkeitsmodell »in a nutshell«	224
<b>Anhang</b>	230
Übungsanleitungen Fokus	230
Übungsanleitungen Kreativität	234
Übungsanleitungen Fokus, Vitalität und Resilienz	238
Übungsanleitungen Mitgefühl	241
<b>Buchtipps</b>	245
<b>Wir sagen DANKE</b>	249
<b>Anmerkungen</b>	252

## Geleitwort von Britta Hölzel

Mindfulness wird in der letzten Zeit mit zunehmender Begeisterung in Organisationen eingesetzt. Sie trifft dort auf großes Interesse bei den Trainingsteilnehmern, weil sie die drängenden Herausforderungen unserer Zeit anspricht. Digitalisierung, der Druck zum Multitasking, Zerstreuung, Zeitdruck und fehlende Mußezeiten halten uns in Stressspiralen gefangen und führen zur Entfremdung von uns selbst.

Mit Esther und Johannes Narbeshuber bin ich schon seit mehreren Jahren beruflich und auch freundschaftlich verbunden. Mit großer Hingabe haben sie sich der Aufgabe verschrieben, Mindfulness in die Unternehmen hineinzutragen. Ich schätze ihre inspirierende, humorvolle, anschauliche, praktisch-relevante und zugleich fundierte Art zu unterrichten sehr. Ihr *Salzburger Achtsamkeitsmodell* ist ein eingänglicher und sehr inspirierender Weg, die Achtsamkeit zu vermitteln. Das Buch zur Methode bietet praktische Unterstützung bei der Umsetzung im Alltag.

Als Wissenschaftlerin schätze ich natürlich besonders die Einbeziehung der wichtigsten Forschungsergebnisse. Obwohl die wissenschaftliche Erforschung der Achtsamkeit noch in den Kinderschuhen steckt, haben vorliegende Forschungsarbeiten unterstrichen, dass Achtsamkeit zu unterschiedlichen Lebensbereichen wesentlich beitragen kann. Als derzeit gut gestützt gelten vor allem die Effekte der Stressreduktion, der Verbesserung der geistigen Gesundheit, der Stärkung des Immunsystems, der kognitiven Flexibilität und des Arbeitsgedächtnisses. Bei gut entwickelten Trainings zeigen sich zudem die positiven Effekte auf prosoziales Verhalten, wie verbessertes Mitgefühl, Hilfsbereitschaft und die Fähigkeit zur Perspektivübernahme. Diese Befunde unterstreichen somit den weiteren Nutzen für

den Einsatz in Organisationen und werden von Esther und Johannes Narbeshuber anschaulich aufgearbeitet und leicht zugänglich gemacht.

Ich wünsche viel Freude beim Lesen dieses spannenden Buches!

*Dr. Britta Hölzel*

*(Harvard / Charité / TUM)*

## Vorwort von Peter Bostelmann

Wollen Sie lernen, trotz zunehmendem Digitalisierungsstress und hohem Arbeitspensum gelassener und fokussiert zu arbeiten und vor allem – zu leben? Dann empfehle ich Ihnen, dieses Buch zu lesen.

Mit ihrem ganz eigenen Zugang, ohne traditionelles oder religiöses Beiwerk, dabei fundiert und humorvoll zeigen Esther und Johannes Narbeshuber, wie Achtsamkeit im Berufsalltag trainier- und lebbar ist. Sie tun dies auf Augenhöhe, mit Bildern, Anekdoten, praktischen Tipps und spannender Forschung.

Als Leser begleiten wir einen Protagonisten durch seine beruflichen Höhen und Tiefen und erfahren so »ganz nebenbei«, wie und warum Achtsamkeit im Geschäftsalltag Sinn macht und was das Thema mit unserem eigenen beruflichen Erfolg zu tun hat.

Die reiche Erfahrung der Autoren im Unterrichten von Achtsamkeit spiegelt sich in den geschilderten Situationen des Protagonisten wider sowie in den Kernbotschaften und Fragen, die sich an jedes Kapitel anschließen. Auf kluge Weise wird der Leser hier eingeladen, den stofflichen Inhalt mit den eigenen Erfahrungen zu verknüpfen, um so das Gelesene gleich etwas mehr im eigenen Alltag zu verankern.

Die Prognose der Autoren, dass die Integration von Achtsamkeit, ob im mittelständischen Unternehmen oder Weltkonzern, eines *der* Instrumente ist, um sich in einer digitalisierten Welt zukunftsorientiert auszurichten, kann ich als Gründer und Leiter der »SAP Global Mindfulness Practice« nur unterstreichen: Seit wir 2012 bei SAP begonnen haben, das Thema zu etablieren, zeigt eine Datenanalyse von 4800 Kursteilnehmern einen signifikant positiven Einfluss unter anderem auf das Engagement der Mitarbeiter, das Vertrauen in Führungskräfte und die Anzahl der Fehltag.

Das Achtsamkeitsprogramm der SAP wurde in den letzten Jahren weltweit zu einem durchschlagenden Erfolg. Die internen Wartelisten sind lang, die Anfragen anderer Konzerne nehmen Jahr für Jahr zu. Das Achtsamkeitsprogramm wurde nicht nur eines der populärsten Trainings der SAP, ein ROI von 200 Prozent zeigt, dass es auch signifikant zum finanziellen Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Achtsamkeit ist längst nicht mehr eine Nischen-Leidenschaft einiger weniger. Die Fähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern, fokussierter und zugleich gelassener und balancierter dem stetigen Wandel der »Digital-Ära« begegnen zu können, ist zu einem Wettbewerbsvorteil von Unternehmen in unserer Zeit geworden.

Und noch ein Punkt verbindet mich mit Esther und Johannes Narbeshuber: das Anliegen, das Thema Achtsamkeit in Wirtschaft, Bildung, Politik und Gesellschaft zu etablieren. Wir sind überzeugt, dass Mindfulness das Potenzial hat, nicht nur Ihr (Berufs-)Leben, sondern unsere gesamte Gesellschaft positiv zu verändern. Erst wenn wir unsere Kräfte bündeln, wenn wir uns über die Grenzen der unterschiedlichen Achtsamkeitsansätze hinaus vernetzen und zusammenarbeiten, dann ist echter gesellschaftlicher Wandel möglich. Aber aller Wandel beginnt bei jedem Einzelnen – und vielleicht mit diesem Buch!

*Peter Bostelmann*

*(Director, Global Mindfulness Practice, SAP)*

# Einführung

## Willkommen!

Schön, dass wir uns gefunden haben. Sie finden in diesem Buch Ansätze, wie Sie intelligenter arbeiten, wie Sie sich besser fokussieren und innovativer werden können. Sie finden Wege, wie Sie Ihre Mitarbeiter oder Kollegen wirklich erreichen können – doch dazu gleich mehr. Zunächst einmal wollen wir kurz mit unserer eigenen Geschichte beginnen:

Es war einmal ein Paar, das sich vor rund fünfzehn Jahren kennenlernte und bald heiratete. Die Frau kam aus einer Familie, in der Stress das Paradigma war – nach dem Motto: »Schaffe, schaffe, Häusle baue« und »Wer rastet, rostet«. Der Mann hatte seine erste Meditationserfahrung mutmaßlich bereits im Mutterleib und war später regelmäßig bei den wöchentlichen Achtsamkeitsrunden seiner Eltern dabei. Im Studium schwor er dem ganzen »alternativen Kram« ab und wurde eine nüchterne, naturwissenschaftlich und betriebswirtschaftlich denkende Führungskraft. Die Frau meditierte als Studentin eine Zeit lang in einem buddhistischen Zentrum, fühlte sich aber mit vielen Fragen dort allein gelassen und wurde eine karriereorientierte Aufsteigerin. Nach einigen Jahren wurde das Erfolgskonto der beiden praller, aber die »Musik in ihrem Leben« ging verloren. Seine berufliche Sinnkrise und Schicksalsschläge wie der frühe Tod ihrer Mutter ließen beide am bisherigen Lebenskonzept zweifeln.

Genau an diesem Punkt stehen viele Menschen, die wir heute bei unserer Arbeit in Organisationen und Unternehmen treffen. Und es werden immer mehr. Sie stellen sich Fragen wie: »Macht das Sinn, dass ich hier täglich

mein Bestes gebe?«, »Was ist wirksam in meiner Arbeit?«, »Welche Spuren möchte ich einmal hinterlassen?«

Unser eigener Weg zeigt uns, dass uns Achtsamkeit mit ihrem Spektrum an Wirkungen vielen Antworten auf diese Fragen nähergebracht hat. Wir sind überrascht, wie vielen Menschen, die wir treffen, es ähnlich geht.

Haben wir uns in diesen zehn Jahren aktiver Praxis verändert? Ja! Unser Leben ist heute intensiver, erfüllender und in manchen Bereichen auch langsamer geworden. Sind wir immer noch Menschen und befinden uns auf dem jeweils aktuellen Stand unserer Unzulänglichkeiten? Ja! Krisen und Rückschläge gibt es bei uns wie in jedem Leben. Aber unser Umgang mit den Dingen hat sich gewandelt. Das hat auch mit unseren wichtigsten Achtsamkeitslehrern – die glücklicherweise mit uns unter einem Dach wohnen – zu tun: zwei wunderbare Jungs von fünf und acht Jahren. Dazu hatten wir das Glück, direkt an den Wurzeln zu lernen, bei Pionieren der Achtsamkeit bzw. bei Menschen, die sich intensiv mit Themen verbunden haben, die damit zusammenhängen – zum Beispiel Jon Kabat-Zinn, Gerald Hüther, David Steindl-Rast, Arthur Zajonc, Dan Siegel, Claus Otto Scharmer, Saki Santorelli, Friedrich Glasl, Britta Hölzel, Stephen Gilligan oder Nicole Stern.

Verändert hat sich für uns, dass wir mehr Zeit für die uns wesentlichen Dinge im Leben haben, dass wir immer noch gerne produktiv sind, aber immer öfter die richtige Balance finden zwischen An- und Entspannung.

Für uns ist wertvoll, dass wir eine tragfähige innere Stabilität entwickelt haben, das heißt, die innere Gewissheit, dass, wann immer ein Ereignis uns aus der Bahn wirft, wir nach einer gewissen Zeit der Anpassung wieder in unsere Mitte zurückfinden werden.

Für uns ist es inspirierend, dass die Achtsamkeitspraxis uns auch nach vielen Jahren immer noch so viele (innere) Entwicklungsmöglichkeiten bietet, dass wir damit leicht ein paar weitere Leben füllen könnten.

Für uns ist die Wahrnehmung erleichternd, dass Achtsamkeit kein zielgerichteter Prozess ist, der uns möglichst schnell oder überhaupt irgendwohin bringen muss. Achtsamkeit trägt uns in unserem Leben, bringt uns uns selbst näher und gibt uns eine innere Orientierung. Das ist genug.

Es geht nicht darum, erleuchtet zu werden oder tolle neue Kompetenzen aufzubauen. Auch wenn das mit den tollen neuen Kompetenzen tatsächlich einmal wesentlich war für unsere Motivation, uns mit dem Thema überhaupt näher zu befassen. Vielleicht geht es Ihnen ja ähnlich.

Die Forschung bietet dafür jedenfalls jede Menge Material, und das Wichtigste davon wollen wir Ihnen nicht vorenthalten.

## Achtsamkeit in Zeiten von Digitalisierung und Agilität

Es gibt Antworten auf die Herausforderungen, die auf uns zukommen.

Achtsamkeit macht uns, wie Matthias Horx, der den »Megatrend Achtsamkeit« prognostiziert hat, es treffend formuliert, »mit mentalen Techniken der Selbstwirksamkeit bekannt, in der wir Verantwortung im Hier und Jetzt übernehmen können«<sup>1</sup>. Das ist in Zeiten disruptiver Veränderungen, in Zeiten von *Digitalisierung* und *Agilität* entscheidend.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist Achtsamkeit dreifach interessant:

Zum einen macht Digitalisierung Achtsamkeit schlicht notwendig. Digitalisierung fordert und überfordert uns in einem Maß, dass wir gar nicht umhinkommen, unser Bewusstsein und unsere

einzigartigen menschlichen Fähigkeiten mit allem zu entwickeln, was in unserer Macht steht. Wenn wir in der digitalisierten Welt nicht verloren gehen, sondern handlungs- und entscheidungsfähig bleiben wollen, dann ist Digitalisierung ein Motor, ein kräftiger Treiber für die Entwicklung unserer Achtsamkeit. Achtsamkeit wird notwendig, wenn wir innere Ruhe, Resilienz und Selbststeuerungsfähigkeiten entwickeln wollen, statt im digitalen Burn-out zu landen.

Des Weiteren unterstützt Digitalisierung aber auch die Achtsamkeit direkt und kann sie erleichtern. Wir nutzen Apps, Blended Learning und Follow-up-Programme, um mit Achtsamkeit in Kontakt zu bleiben. Das gesammelte Wissen der Menschheit zu diesem Thema steht uns wie nie zuvor zur Verfügung.

Drittens braucht auch die Digitalisierung Achtsamkeit. Wir blicken heute in eine ungewisse Zukunft: Erschaffen wir da gerade eine Welt, die uns und unsere bisherige Vorstellung vom Leben gar nicht mehr braucht, die uns zusehends verwalten, fremdbestimmen und abschaffen wird? Oder können wir mitgestalten, was da vor uns liegt? Ist es möglich, den technologischen Fortschritt in Einklang zu bringen mit unserem wirklich besten Interesse – als Einzelne und als Menschheit? Wenn wir diesen Tanz auf Messers Schneide hinbekommen wollen, werden wir unser ganzes menschliches Potenzial brauchen.

Dem in Ihrer Führungsarbeit näher zu kommen, ist die Einladung dieses Buchs.

### *Innere Agilität*

Die moderne Forschung ist zwar ein vergleichsweise junges Feld, aber sie bestätigt, was schon seit Jahrtausenden das Erfahrungswissen von Meditierenden ist: Achtsamkeitspraxis hat einen positiven Einfluss auf unsere physische und psychische Verfassung. Vor wenigen Monaten sind die Ergebnisse des

»ReSource Projects«<sup>2</sup> veröffentlicht worden, dem bisher größten Projekt zur Achtsamkeitsforschung, das durchgängig von Wissenschaftlern des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften begleitet wurde.

Und die Befunde sind deutlich:

Weniger Stressempfinden bei gleichem Arbeitspensum und die Stärkung von Konzentrationsfähigkeit und Mitgefühl. Wir können unsere Aufmerksamkeit fokussierter halten und uns Dinge besser merken. Wir können uns besser einfühlen – in uns selbst und in andere. Ganz nebenbei steigt unsere Lebensqualität<sup>3</sup> sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext.

Aber auch auf Organisationsebene gibt es Ergebnisse: Kreativität und Innovationskraft, verbesserte Arbeitsbeziehungen, niedrigere Krankheitsraten, eine Reduktion der Fehlzeiten<sup>4</sup>. Achtsamkeit wird immer mehr als Schlüsselkompetenz in der viel zitierten »VUCA\*-Welt« erkannt.

Peter Bostelmann, Director bei SAP und dort verantwortlich für die »Global Mindfulness Practice«, beziffert den »Return on Investment« auf das hauseigene Achtsamkeitsprogramm mit 200 Prozent. Diese Zahl ist kein Fantasieprodukt, sondern ist mit akribischen wissenschaftlichen Pilotstudien belegt. Die Ergebnisse dieser Studien waren derart überzeugend, dass das Programm in Deutschlands wertvollstem Unternehmen nun konzernweit ausgerollt wird.

Rasmus Hougaard<sup>5</sup> spricht von einem »Global Movement«, an dem Dutzende Unternehmen wie Marriot, Starbucks oder LinkedIn beteiligt sind.

Mittlerweile gibt es kaum noch ein großes Unternehmen, das etwas auf sich hält, das nicht versuchen würde, Achtsamkeit in

\* Das Akronym VUCA umreißt die Rahmenbedingungen unserer neuen Arbeitswelt: volatile, uncertain, complex, ambiguous (unstet, ungewiss, komplex und mehrdeutig).

irgendeiner Weise an Bord zu holen – zumindest in der Führungskräfteentwicklung. Wer sich ein wenig mit dem allseits getrommelten Appell, endlich »agil« zu werden, beschäftigt hat, merkt schnell: Wir können im Außen viele »Stand-up-Meetings« und »agile Retrospektiven« halten und lustige neue Rollenbezeichnungen verteilen: Entscheiden wird sich das Thema an der inneren Einstellung, Flexibilität und Offenheit der Beteiligten. Auf dieser Ebene kann Achtsamkeit wesentlich zur Kompetenzentwicklung beitragen.

### *Pimp my hamster?*

Das führt uns zu der Frage: Wozu machen wir das Ganze? Geht es bei der Achtsamkeit um ein neues Versprechen zur Selbstoptimierung, um neuen Schwung für das Hamsterrad? Den nächsten Beitrag zu höher, schneller, weiter, mehr und jetzt eben auch noch agiler?

Deswegen haben wir unsere eigene Geschichte an den Anfang dieser Einführung gestellt: Ja, vielleicht ist das die Einstiegsmotivation, die Sie oder viele Unternehmen überhaupt in Kontakt mit diesem Thema bringt. Ganz ehrlich: Bei uns war das ein Stück weit auch so, und bei vielen Menschen, mit denen wir dazu gesprochen haben, auch.

Wir haben erfahren, dass uns Achtsamkeit viel »gebracht« hat. Auch im Sinn von Fokus, Kreativität, Empathie und Resilienz. Irgendwann ist dabei die Selbstoptimierung in den Hintergrund getreten. Prioritäten haben sich verschoben und auch unser Bild davon, wer wir sind und wer wir sein wollen.

Das ist sozusagen unser »Disclaimer«: Wenn Sie jetzt weiterlesen, gehen Sie das Risiko ein, sich selbst und die Welt irgendwann deutlich wacher und klarer wahrzunehmen. Zwischen- durch kann das auch ganz schön ungemütlich werden und

manches infrage stellen. Die Erfahrung zeigt uns aber: Es lohnt sich.

Viel Spaß auf Ihrer Reise!

## Wie dieses Buch aufgebaut ist

Sie lernen auf den nächsten Seiten Sam kennen. Er ist selbst Führungskraft und hat sich in den letzten Jahren mit Achtsamkeit beschäftigt. Gemeinsam mit seiner Kollegin Marie wird er Ihnen das *Salzburger Achtsamkeitsmodell (SAM)* näherbringen – und ja, die Namensgleichheit zwischen Modell und Protagonist ist beabsichtigt. Marie ist dabei die, die theoretisch gern noch einen Schritt weiter in die Tiefe geht, Sam mehr der Praktiker.

Das Salzburger Achtsamkeitsmodell ist im Laufe von etlichen Jahren entstanden, in denen wir unser Thema weitergegeben und nach immer neuen, praxisnahen Wegen der Vermittlung gesucht haben.

Zu Beginn stellen wir Ihnen einige grundlegende Funktionsweisen unseres Gehirns und Nervensystems vor, und gleich danach, wie wir uns dieses Wissen praktisch zunutze machen können.

Der entscheidende Teil für die direkte Umsetzung im Alltag findet sich im Kapitel »Tipps und Tricks für den individuellen Kompetenzaufbau«. Dort lernen Sie, wie Sie Ihre eigene Achtsamkeitspraxis aufbauen.

Im Kapitel »Mindful Leadership in der Praxis« finden Sie praktische Anwendungsfelder für Ihre Führungsarbeit. Sie können diese Fallbeispiele auch separat lesen. Die vollen Zusammenhänge und Grundideen erschließen sich aber erst im Zusammenspiel mit den Kapiteln davor.

Um die durchgängige Logik des Buches zu verdeutlichen, wird Sie eine Art Farbleitsystem durch das ganze Buch begleiten. Dazu mehr im Abschnitt »Drei Systemebenen in unserem Inneren«.

Dazwischen finden Sie immer wieder kleine Anregungen zu Mini-Übungen (die wir »Micro-Practices« genannt haben) und Hinweise zur Vertiefung von Marie, die ja immer mehr weiß. Am Ende fasst Sam die Kernideen des Salzburger Achtsamkeitsmodells komprimiert zusammen.

Dieses Buch mag ein wenig »männlich« aufgemacht sein. Das beginnt bei Sam als männlicher Leitfigur und setzt sich damit fort, dass wir zugunsten der Lesbarkeit auf eine geschlechtergerechte Schreibweise verzichtet haben.

Liebe Leserinnen, das liegt nicht an einer Geringschätzung. Im Gegenteil! Erfahrungsgemäß tun sich Frauen mit vielen Aspekten von Achtsamkeit tendenziell leichter, weil sie eine etwas andere neurobiologische Ausrüstung mitbringen. Männer wurden in der Evolutionsgeschichte schon vor langer, langer Zeit die Spezialisten fürs Kämpfen, Töten und Funktionieren. Das war für das Überleben unserer Spezies gut so, aber die dafür notwendige »dicke Haut« macht auch manches schwerer.

Wenn wir in diesem Buch also den Männern eine etwas breitere Brücke bauen, dann deshalb, weil sie die gut gebrauchen können. Und wir – Männer und Frauen – brauchen einander.

In diesem Sinne: Begrüßen Sie mit uns Sam. Er wartet schon auf Sie!

# Aus dem Alltag einer Führungskraft

## Meet Sam – überfordert, ausgebrannt, aber »always on«

*In diesem Kapitel lernen Sie Sam kennen – eine typische Führungskraft, die vieles erlebt, was auch Sie wahrscheinlich kennen. Seine Entwicklung zeigt, woran wir in unserem Arbeitsalltag immer wieder scheitern und wie wir das ändern können. Dabei hilft es Sam, sein Gehirn etwas besser zu verstehen, um es optimal einzusetzen. Er erfährt, wie Achtsamkeit ihn dabei unterstützen kann, einen konstruktiven Umgang mit Stress und den Herausforderungen eines digitalisierten Alltags zu finden. Für mehr Gelassenheit, Resilienz, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft.*

Sam ist im mittleren Management eines großen Unternehmens tätig und leitet ein eigenes Team mit mehreren Mitarbeitern. Er wird Sie durch dieses Buch begleiten, denn wir sind uns sicher: Viele seiner Herausforderungen und Nöte sind auch Ihnen vertraut. Egal, ob Sie gerade Führungsverantwortung haben oder (noch) nicht.

Am Beispiel von Sam möchten wir Ihnen auch zeigen, dass und wie Veränderung möglich ist. Wir können inmitten eines stressigen, überfordernden Alltags Gelassenheit und Stabilität entwickeln. Wir freuen uns, wenn die Geschichte von Sams Entwicklung Sie ermutigt und Sie sich neue, hilfreiche Perspektiven daraus mitnehmen können.



Dürfen wir vorstellen:  
Das ist Sam.

### *Immer erreichbar, aber der Akku ist fast leer*

Sam ist ein Mitarbeiter, wie man ihn sich wünscht: begeisterte, energiegeladene, loyal, ehrgeizig und kreativ. Er verfügt über eine fundierte Ausbildung und einige Jahre Erfahrung in seinem Beruf und im Unternehmen. Er bildet sich regelmäßig weiter und ist motiviert, seine Aufgaben als Führungskraft so gut wie möglich zu erfüllen. Sam liebt seinen Job – eigentlich.

In letzter Zeit geht er nicht mehr ganz so gerne ins Büro. Wenn morgens der Wecker klingelt, dann fühlt er sich immer häufiger erschöpft. Mehrmals pro Woche schläft er weniger als sechs Stunden, weil ihn auch nachts Projekte und Probleme beschäftigen. Aber weil das für ihn zu einem Leben als »High Performer« dazugehört, ist er auch ein bisschen stolz, dass er mit so wenig Schlaf auskommt.

### *Getrieben von der To-do-Liste*

Es ist Montagmorgen – 7:00 Uhr. Noch im Bett greift Sam ganz automatisch nach seinem Smartphone, um erst einmal seine Mails und WhatsApps zu checken. Sein Lebenselixier, genannt Adrenalin, beginnt zu fließen. Je mehr unbeantwortete Nachrichten auf ihn lauern, desto höher ist sein Puls bereits beim Aufstehen. Das gibt ihm den nötigen Kick, um in den Tag zu starten. Doch bevor der richtig begonnen hat, beschleicht ihn schon das Gefühl, dass er seiner To-do-Liste bedrohlich hinterherhinkt.

Das Familienfrühstück lässt Sam meist aus. Er liebt seine Frau und seine Kinder, aber Zeit für Verbundenheit bleibt im Moment wenig, weshalb er manchmal ein schlechtes Gewissen hat. Doch eigentlich nimmt er ja all das für seine Lieben auf sich. Er möchte, dass sie es gut haben. Also trinkt er nur schnell im Stehen einen Kaffee und blättert dabei die Tageszeitung durch. Dann verlässt er zügig das Haus, um wenigstens ein paar Minuten vor



Survival of  
the fittest?

den Kollegen im Büro zu sein und ein paar Dinge erledigen zu können, bevor der tägliche E-Mail- und Telefon-Sturm aufzieht. Auf der Fahrt fällt ihm noch ein, was er unbedingt in die Vorstandspräsentation integrieren muss. Das darf er auf keinen Fall vergessen.

### *Kreativ auf Knopfdruck?*

Mit noch mehr Kaffee versucht Sam seine in letzter Zeit mangelhafte Konzentrationsfähigkeit etwas zu pushen. Eigentlich sollte er gerade absolut fokussiert und produktiv sein: Die Deadline für das neue Projekt ist schon nächste Woche. Bei dem Gedanken verkrampft sich wieder seine Bauchdecke: Wie soll er seinem Vorgesetzten die nachdrücklich geforderte innovative Lösung anbieten, wenn er kaum Zeit findet, um auch nur zehn Minuten in Ruhe nachzudenken? Und was, wenn man seine kreativen Vorschläge für Veränderungen doch nur wieder abweist mit der Phrase »So haben wir das doch schon immer gemacht«? Ist die Zeit nicht ohnehin schon viel zu knapp, um das Projekt termingerecht abzuschließen?