

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



2 13

Müheloser Wandel

Wege zu einer gelasseneren Führungspraxis

Die Kunst der Gelassenheit

Ein Essay zu den fünf Schlüsseln gelassener
– und engagierter – Führung

Müheloser managen

Acht erfahrene Manager erzählen,
wie sie Mehrarbeit in Wandelprojekten vermeiden

Wandel leichter verankern

Drei Fallstudien aus dem Non-Profit-Sektor

Mehr Einfachheit im Management

Neue Ansätze und essenzielle Werkzeuge für leichteres Arbeiten

Das ABC der Mühelosigkeit

Tipps zu stressfreiem Change Management aus Psychologie,
Medizin, Philosophie, Managementlehre und Weltliteratur

Müheloses Management durch Achtsamkeit

oder was Change Manager vom Buddhismus lernen können

Ein Gespräch mit Dr. Kai Romhardt

Das folgende Gespräch beruht auf der Annahme, dass sich Change Manager, die sich eine mühelosere Praxis wünschen, nicht nur auf Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie stützen sollten. Sie sollten sich auch von Gebieten inspirieren lassen, die sich seit jeher mit Themen wie Gelassenheit und Achtsamkeit auseinandersetzen. Ein solches Gebiet ist der Buddhismus, und mit Kai Romhardt befragen wir in diesem OE-Gespräch einen Buddhistischen Lehrmeister, der auch in Managementkreisen hohes Ansehen genießt. Im Gespräch mit der Organisationsentwicklung legt er dar, wie Achtsamkeit als Praxiselement wirkt und wie dies ganz konkret zu einer Ressource für Change Manager werden kann.

OE: Herr Dr. Romhardt, warum sollten sich Manager für Konzepte wie Achtsamkeit, Gelassenheit oder Mühelosigkeit interessieren?

Romhardt: Achtsamkeit ist kein Konzept, sondern ein trainierbarer Geisteszustand. Ist unsere Achtsamkeit stark, sehen wir die Zusammenhänge zwischen unserem Denken, Fühlen, Handeln, Sprechen und Wahrnehmen klar und unverzerrt. Wir sehen, was im gegenwärtigen Augenblick wirklich vor sich geht und übernehmen die Verantwortung für unseren Part. Wir sehen beispielsweise, dass es unsere eigene Gereiztheit oder unser negatives Bild unseres Gegenübers ist, was maßgeblich zu einem Konflikt beiträgt. Indem wir unsere Geisteshaltung ändern, entschärft sich die Situation. Achtsamkeit führt zu Konzentration und Sammlung; Konzentration und Sammlung führen zu Einsicht und Verstehen. Und tiefes Verstehen löst falsche Ideen und Vorstellungen über uns selbst, andere und die Welt auf, die unser Leben anspannen und mühevoll werden lassen können.

Manager sollten ein klares Verständnis ihrer selbst und ihres Umfeldes haben. Achtsamkeit löst falsche Wahrnehmungen auf und lässt uns Verantwortung für unsere eigenen Taten

übernehmen. Vieles davon entgeht uns, ist aber wesentlich: Unsere Gedanken, unsere emotionale Gestimmtheit, unsere tiefere Motivation oder der Klang unserer Stimme.

Achtsamkeit bringt uns zudem in unmittelbaren Kontakt mit der steten Veränderung allen Lebens. Wir werden wach für die Mikroveränderungen in unserem Körper, in unseren Gedanken und Stimmungen, aber auch in den Menschen um uns herum und allen anderen belebten und unbelebten Objekten unserer Wahrnehmung. Im Buddhismus wird Veränderung als eines der drei Daseinsmerkmale gesehen, und der wache Kontakt mit ihr als immense Quelle der Erkenntnis. Achtsamkeit wandelt die intellektuelle Einsicht «Alles ist im Wandel» in eine Augenblick für Augenblick erlebbare Realität um. Für den Change Manager scheint mir dieser tiefe Kontakt mit der steten Umwandlung aller Phänomene von höchster Bedeutung zu sein.

OE: Sie erleben in Ihren Achtsamkeitsseminaren viele Manager. Spüren Sie dabei eine Sehnsucht der Teilnehmer nach mehr Mühelosigkeit und Gelassenheit?

Romhardt: Ja, zunehmend. Viele Manager und Unternehmer sind müde geworden. Sie fühlen sich leer und ausgebrannt.

Sie wissen, dass sie nicht mehr lange so weiter machen können wie bisher. Etwas muss sich ändern. Sie haben den äußeren Erfolg, aber ihnen mangelt es an Sinn. Oder sie haben in ihrem Herzen eine Vision, aber sind nach Jahren des Kampfes an ihre körperlichen und mentalen Grenzen geraten. Planen, planen, planen. Und dann den eigenen oder fremden Zielen hinterherrennen. Das ist sehr anstrengend. Viele haben das Gefühl, am Wesentlichen vorbeizurasen, auf Autopilot zu sein, das Denken und Bewerten nicht mehr abschalten zu können, den tieferen Kontakt zu sich selbst und zu ihrer Familie zu verlieren. Sie sehnen sich nach Lebendigkeit, unstrukturierter Zeit, Muße und – das ist ganz wichtig – nach Gemeinschaft. Einer Gemeinschaft, in der sie nicht funktionieren müssen, einer vergleichsfreien Zone, nach Brüderlichkeit. Sie wollen ihre Talente einbringen, sie wollen einen guten Job machen, aber nicht zu diesem Preis. Viele spüren, dass ihnen Achtsamkeit und Meditation neue Wege aufzeigen können. Dass sie freier sind, als sie sich selber zugestehen.

OE: Ist es überhaupt möglich, Lebenspraktiken aus der sehr reflexiven Domäne des Buddhismus auf einen derart hektischen Job wie das Management zu übertragen und falls ja, wie kann dies gelingen?

Romhardt: Grundsätzlich ja. Natürlich sind die Umfeldler, über die wir hier reden, sehr unterschiedlich. Ich kenne Unternehmer, die ihre Mitarbeiter zur Meditation ermuntern. Sie haben selbst sehr positive Erfahrungen gemacht und wollen diese auf ihre Organisation übertragen. Und dann existieren andere Umfeldler, in denen Klarheit nicht wirklich erwünscht ist. Achtsamkeit wird dort vielleicht als eine Stressbewältigungsmethode gesehen, die Personen, die kurz vor dem Burn-out stehen, wieder stabilisieren kann.

Doch das ist zu kurz gegriffen. Stellen wir uns ein Unternehmen vor, das schädliche Produkte herstellt und diese mit aggressiven und irreführenden Marketingmaßnahmen vertreibt.

Biografie – Kai Romhardt

Dr. Kai Romhardt, Jahrgang 1967, arbeitet nach Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften in St. Gallen und Genf als Buchautor, Trainer, Coach, Organisationsberater, Lehrbeauftragter sowie als Meditations- und Dharmalehrer. Er ist Initiator des Netzwerkes «Achtsame Wirtschaft», das sich seit 2004 für ein bewussteres ökonomisches Handeln und Denken auf allen Ebenen der Gesellschaft einsetzt (www.achtsame-wirtschaft.de). Er ist Autor von sechs Büchern zu Wissens-, Selbst- und Zeitmanagement-Themen.

Dieses Unternehmen wirkt nicht heilsam auf seine Kunden, Mitarbeiter und sein gesamtes Umfeld ein. In solchen Umfeldern ist Klarheit nicht wirklich willkommen. Achtsamkeit zeigt uns klar, was wirklich passiert. Wer als Unternehmer keine Angst vor diesem klaren Blick auf die Realität hat, der wird von wachsender Achtsamkeit profitieren. Wer unethisch, ausbeuterisch oder unmenschlich agiert, der wird durch Achtsamkeit mit diesem Verhalten konfrontiert werden.

Wollen wir sinnvolle Produkte und Dienstleistungen in die Welt bringen und dabei freudig und entspannt mit anderen zusammenarbeiten, dann ist Achtsamkeit unser Kompass. Geht es uns hingegen primär um unseren persönlichen Vorteil oder Gewinn, oder sind Produkte und Menschen für uns nur Mittel zum Zweck, dann kann die Achtsamkeitspraxis ungewollte Effekte haben. Ein Unternehmen wollte z.B. durch ein Achtsamkeitstraining den Stresslevel in seinem Call-Center senken. Im Anschluss an das Achtsamkeitsseminar kündigte die Hälfte der trainierten Mitarbeiter. Das hatte der Auftraggeber wahrscheinlich nicht beabsichtigt.

OE: Was raten Sie Change Managern, die unter großem Druck und oft gegen erheblichen Widerstand Veränderungen durchsetzen müssen? Wie können diese ihre Praxis achtsamer und müheloser gestalten?

Romhardt: Mühelosigkeit ist ein Begriff, der uns darauf hinweist, wie entscheidend es ist, wie – in welchem Geisteszustand, mit welcher Geisteshaltung – wir eine Handlung ausführen. Mühe ist nicht gleichbedeutend mit Anstrengung. Anstrengung bezeichnet die Energie, die es braucht, um ein Hindernis zu überwinden. Mühe ist hingegen ein Extra. Während wir handeln fragen wir uns: «Wird das gut gehen?». Während wir handeln malen wir uns die Konsequenzen unseres Scheiterns aus und bekommen Angst. Wir konzentrieren uns nicht auf die Gegenwart, sondern wandern immer wieder sorgend und planend in die Zukunft oder bedauern das, was wir nicht mehr ändern können. Darunter leiden unsere Taten in der Gegenwart und werden mühsamer.

Mark Twain hat einmal gesagt: «The worst things in my life never happened.» Die buddhistische Psychologie sagt: Den größten Teil unserer Probleme schafft der untrainierte Geist sich selber. Er kann aus Hügeln Berge machen und aus einem leicht genervten Kunden eine existentielle Bedrohung. Innerer Kampf, Widerstand, Spekulation, ein rasendes Gedankenkarussell und die davon ausgelösten Emotionen sind es, die uns ermüden, die uns Mühe bereiten. Was uns auch ermüdet, sind Identifikationen, feste Bilder unserer selbst à la «Ich bin der erfolgreiche Change Manager». Es hilft sehr, bei unserer Arbeit mit etwas Größerem in Kontakt zu sein als uns selbst, etwas, was uns ausrichtet, mit dem wir durch alle Schwierigkeiten verbunden bleiben.

Achtsamkeit hilft uns, diese energieraubenden Prozesse zu beenden. Folgende Prinzipien und Übungsziele haben sich bewährt: Kultivierung von Impulsdistanz, Extralosisigkeit im Handeln, Muße-Integration, systematisches Innehalten, Anfängergeist und De-Identifikation.

OE: Können Sie diese Prinzipien näher erklären und anhand von Beispielen erläutern?

Romhardt: «Impulsdistanz» ist die Fähigkeit, einen körperlichen oder geistigen Impuls klar wahrzunehmen, sein Anschwellen und Abklingen zu beobachten, ohne dem Impuls folgen zu müssen. Impulsdistanz ist die Grundlage für menschliche Freiheit und erlaubt uns, die Folgen einer Tat abzuschätzen und bei klarem Verstand eine Entscheidung zu treffen. Wir werden nicht mitgerissen. Wir müssen nicht reagieren oder zurückschießen. Und wir müssen nicht den dritten Espresso trinken, nur weil uns Caféaroma in die Nase dringt. Ein bis drei bewusste Atemzüge können ausreichen, um Distanz zu schaffen und fünf Minuten später freuen wir uns, dass wir nicht reagiert haben.

Zum Anfängergeist: Auch wenn wir eine Tätigkeit tausendfach ausgeführt haben, ist sie doch niemals dieselbe. Jede Situation ist neu. In uns und um uns herum haben auf verschiedensten Ebenen Veränderungen stattgefunden. Schauen wir so auf die vielen kleinen Alltagsverrichtungen unseres Tages, bleibt uns unsere Offenheit erhalten. Wir entgehen der Gefahr, in Routine zu erstarren. Im Kern existiert keine Wiederholung. Langeweile stellt sich ein, wenn wir den Kontakt mit dieser inneren Offenheit verlieren, wenn wir zu scheinbar Wissenden werden. Vor Experten ohne Anfängergeist sollten wir uns hüten.

«Extralosisigkeit» bedeutet sich ganz auf den Kern einer Aktivität zu konzentrieren. Wir moderieren ein Meeting und fragen uns nicht ständig, was in diesem Meeting alles schief laufen könnte und was das wiederum für uns bedeuten könnte. Wir steigen nicht in negative Emotionen, Gedanken oder Szenarien ein. Ohne Extras werden viele Tätigkeiten einfacher, entspanntes Singletasking, wenn Sie wollen. Viele Konflikte entstehen, weil die eine oder andere Seite inkorrekt mutmaßt, hofft, erwartet oder schlicht nicht bei der Sache ist.

«Mußezeiten» sind Zeiten, in denen sich das Leben ohne Zielerreichungsdruck entfalten kann. Muße, das ist Leben ohne vorgeplante Aktivitäten, Termine und Ergebnisse. Muße zieht ein, wenn wir die Zeit vergessen (können). Ein Termin fällt aus, und wir lassen nicht automatisch die nächste Tätigkeit auf der To-Do-Liste nachrutschen. Oder wir verordnen uns einen «No-Business-Day». Muße schafft natürliche Entwicklung und Kreativität. Auch Lernen braucht Muße. Ich veranstalte kein Zweitagesseminar ohne eine ausgedehnte Mußezeit. Ohne Muße rennen wir von Projekt zu Projekt und geraten in Gefahr auszubrennen.

De-Identifikation bezeichnet die gesunde Distanzierung von Titeln, Erfolgen, Projekten, der eigenen Visitenkarte und äußeren Zuschreibungen. Wir sind viel mehr als unsere Erfolge und Misserfolge. Sehen wir dies klar, steigen wir weder in den inneren noch den äußeren Hype um uns ein und können auch unangenehmen inneren und äußeren Urteilen zulächeln. Das verschafft uns wachsende Freiheit und entspannt uns auf einer tiefen Ebene.

«Viele Konflikte entstehen, weil die eine oder andere Seite inkorrekt mutmaßt, hofft, erwartet oder nicht bei der Sache ist.»

In Arbeitsmeditationen können diese Prinzipien sehr klar angewendet und in ihrer Wirkung auf das Arbeitsergebnis erfahren werden. Dies führt zu einem tieferen Verständnis der eigenen Arbeits-, Denk- und Gefühlsgewohnheiten und kann zu einem freieren und sinnvolleren Einsatz unserer Schaffenskraft führen.

Innere Freiheit ist der größte Schutz eines Change Managers. Niemand zwingt ihn oder sie dazu, diesen Job zu machen. Change Management wird dann zur Tortur, wenn ich selber nicht an die Sinnhaftigkeit des Prozesses glaube. Wenn ich zum Erfüllungsgehilfen der Ideen und Pläne Dritter werde. Social Engineering ohne Herz macht Druck und schafft auf allen Ebenen Probleme. Als Change Manager sollten wir uns gut überlegen, für welche Veränderungsprozesse wir zur Verfügung stehen und ob diese mit unseren Werten übereinstimmen. Achtsamkeit hilft uns, uns auf gute Art und Weise zu de-identifizieren, uns nicht persönlich über den Erfolg eines Veränderungsprozesses zu definieren und Abweichungen vom Veränderungsziel nicht als persönliche Niederlage zu empfinden. Ich plädiere für eine stärkere Inputorientierung, d.h. mich in meiner Arbeit stärker darauf zu konzentrieren, was ich selber sinnvoll einbringen kann, als darauf zu schauen, ob Dritte das Projekt als Erfolg sehen. Meinen persönlichen Beitrag kann ich halbwegs steuern, für die tausend Unwägbarkeiten im Außen sollte ich nicht auch noch die Verantwortung übernehmen. Druck entsteht, wenn ich Veränderungen vorantreibe, von denen ich nicht überzeugt bin. Druck entsteht, wenn Methoden der Veränderung eingesetzt werden, die ich im Innersten ablehne.

OE: In welche Stressfallen tappen Manager Ihrer Erfahrung nach immer wieder und wie ließen sich diese vermeiden?

Romhardt: Hier eine kleine Aufzählung aus den Erfahrungen meiner Einzelcoachings mit Unternehmern, Managern und Beratern: Zu starke Identifikation mit dem eigenen Erfolg. Hoher Einsatz für Ziele, hinter denen man nicht wirklich steht. Fehlen bewusster Übergänge, Ruhepausen und Phasen des Nicht-Denkens. Dauer-Denken – Dauer-Planen – Dauer-Vergleichen.

Große Strenge mit sich selbst, Identifikation mit dem inneren Richter. Hoher Druck, den Ansprüchen Dritter genügen zu müssen, geringe innere Freiheit. Innere Abhängigkeit von einem hohen materiellen Lebensstil. Idealisierung von Geistesgiften wie Ungeduld, Unzufriedenheit, Aggressivität/Gereiztheit und Einsatz dieser zur Eigen- und Fremdmotivation. Scheinbare Alternativlosigkeit. Keine richtigen Pausen (Muße). Fehlende geistige Hygiene/systematische Geistesschulung (Integration einer Meditationspraxis). Ethische Orientierungslosigkeit...

OE: Wie sind Sie selbst auf die Thematik des Buddhismus im Management gestoßen? Was war der Auslöser für Ihre Beschäftigung mit Themen wie Achtsamkeit oder Mühelosigkeit?

Romhardt: Vor vierzehn Jahren stieg ich frisch promoviert bei McKinsey ein, hatte gerade einen Management-Bestseller geschrieben und fühlte mich unverwundbar. Meine Beratungsarbeit machte mich aber nicht glücklich, sondern schwer depressiv. Nach kurzer Zeit kündigte ich und begann nach den Wurzeln meiner Getriebenheit, meiner Ängste und der inneren Gnadenlosigkeit mit mir selber zu suchen. Auf dieser Suche begegnete ich dem Buddhismus in Form der Achtsamkeitspraxis in der Tradition des bekannten Zen-Meisters und Friedensaktivisten Thich Nhat Hanh. Meine ersten Meditationsretreats im buddhistischen Kloster Plum Village öffneten mir die Augen. Nie habe ich in so kurzer Zeit so viel Essentielles gelernt. Und zwar ohne jede Mühe. Über mich selbst, meine Familie, unsere Gesellschaft, die Wirtschaft und die tieferen Ursachen für Glück und Unglück in seinen tausend Formen. Insgesamt zwei Jahre habe ich in Plum Village verbracht und bin heute noch regelmäßig dort. Ich habe hunderte von Menschen verschiedenster Herkunft und Nationalität erlebt, deren Leben sich durch die Achtsamkeitspraxis fundamental zum Positiven gewendet hat. Kriegsveteranen, Sozialarbeiter, Wissenschaftler, Unternehmer, Ärzte und Lehrer. Das hat mein Vertrauen in die Praxis extrem gestärkt. Und so habe ich mich entschlossen, in meiner eigenen Arbeit diese Methoden weiterzugeben und Unternehmen, Universitäten und anderen Organisationen anzubieten. Und Einzelpersonen bei der Neuorientierung, beim Umsteigen in heilsamere Arbeitsfelder zu unterstützen.

OE: Ihr Spiritus Rektor, Thich Nhat Hanh, hat vor drei Jahren ein Buch mit dem Titel «Der Weg zu mehr Gelassenheit» verfasst und dabei das Atmen als Schlüssel hierzu beschrieben. Warum ist atmen so zentral?

Romhardt: Thich Nhat Hanh betont in seiner Lehre das achtsame Atmen besonders, weil es ihm auf vielfältige Weise geholfen und wertvolle Einsichten geschenkt hat. Wir können uns manchmal nicht vorstellen, dass uns so etwas scheinbar Einfaches wie das Atmen tiefe Einsichten schenken kann, wir

denken, dass hierzu komplizierte intellektuelle Prozesse nötig sind. Für mich ist das Gegenteil wahr. Achtsames Atmen hat mir eine Klarheit geschenkt, die mir mein allein-gelassener intellektueller Geist nie schenken konnte. Thich Nhat Hanhs Lehre basiert unter anderem auf dem Anapanasati-Sutra, dem Sutra des achtsamen Atmens. Dies ist eine der bekanntesten Lehrreden des Buddha. In 16 Schritten des bewussten Atmens gewinnen wir Erkenntnisse über unseren Körper, unsere Emotionen, unsere Geisteszustände und schließlich über die grundlegenden Zusammenhänge des ganzen Universums. Thich Nhat Hanh bezeichnete den Tag, als er dieses Sutra fand und mit ihm zu üben begann, als den glücklichsten Tag in seinem Leben. Für das achtsame Atmen gilt dasselbe wie für alle anderen Methoden der Achtsamkeitspraxis: Man muss es tun, es üben, es neugierig ausprobieren. Darüber zu reden reicht nicht. Mit etwas Übung können wir mit zwei bis drei achtsamen Atemzügen einen inneren weiten Raum erzeugen, der uns hilft, schwierige Emotionen und Gedanken gehen zu lassen. Achtsames Atmen holt uns aus unseren Spekulationen und unserem Gedankenkino zurück in die Gegenwart und erdet uns. Das ist extrem stressreduzierend und nervensparend.

Die am leichtesten integrierbare Atemmethode, die ich in meinen Seminaren anbiete, lautet A-L-I: Atmen – Lächeln – Innehalten. Wir konzentrieren uns voll auf unser Atmen, ohne es in einen Rhythmus zu zwingen. Wir sitzen oder stehen aufrecht und sind uns der Berührungen des Körpers mit dem Boden oder dem Stuhl bewusst. Wir geben unseren Gedanken keine Nahrung, sondern lassen sie vorüber ziehen. Wenige achtsame Atemzüge reichen aus, um unseren Körper und Geist in der Gegenwart zu sammeln, uns zu erfrischen und ein klares Bild von unserer aktuellen Situation zu erlangen. Üben wir A-L-I in einer Gruppe, zentriert sich die Gruppe, vertieft sich das Zuhören, wächst die Konzentration und Verbundenheit – mühelos. Das ist meine Erfahrung aus über hundert Seminaren und Vorträgen, in denen ich diese Methode eingesetzt habe. Es funktioniert.

OE: In Ihren eigenen Büchern (wie z.B. in Slow down your life – vom Glück der Gelassenheit) betonen Sie die Wichtigkeit des richtigen Tempos für mehr Wirksamkeit und Gelassenheit. Nun haben Change Manager oft nicht den Luxus, sich beliebig lange Zeit zu lassen für ihre Planung oder Umsetzung. Wie können sie dennoch Hektik und Aktivismus vermeiden?

Romhardt: Langsamkeit und Schnelligkeit sind wie Bruder und Schwester; es geht nicht darum, dass das eine gut und das andere schlecht ist. Aber wer zu schnell unterwegs ist, der kann leicht am Wesentlichen vorbeirasen und in Aktionismus geraten. Im individuellen und kollektiven Burn-out beginnen die Gedanken, Entscheidungen, Pläne, Projekte immer schneller zu kreisen. So lange bis gar nichts mehr geht. Und nicht selten

ist es der Change Manager oder Berater selber, der ausbrennt. Innehalten ist daher kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit. Impulsdistanz, die Fähigkeit innere und äußere Impulse des Handelns gelassen vorbeiziehen zu lassen, ist eine Schlüsselqualifikation für jeden, der sich nicht von der Dynamik der Ereignisse davonreißen lassen möchte. Wir brauchen mehr Menschen, welche die Ruhe bewahren, welche Ungeduld nicht als eine Tugend betrachten, sondern als einen wenig förderlichen Geisteszustand, der eine Spirale negativer Emotionen auslösen kann. In mir selbst und um mich herum.

OE: In einem anderen Buch, «Wissen ist machbar», schlagen Sie vor, müheloser zu leben, indem man ganz bewusst seine Informationsaufnahme reduziert. Ist das auch für Manager ein gangbarer Weg oder sehen Sie bei dieser radikalen Filter-Strategie auch Risiken?

Romhardt: Ich schlage regelmäßige Phasen des Medienfastens vor. Medienfasten ist der bewusste Verzicht auf Medieninputs auf Zeit. Wie das körperliche Fasten reinigt und sensibilisiert uns eine Medienfastenkultur für das Wesentliche und macht es möglich, zu neuen Mediengewohnheiten zu gelangen. In meinen Lehraufträgen für Wissensmanager haben wir regelmäßig eine Medieninputbilanz erstellt. Die Wissensmanager waren erstaunt bis entsetzt, wie viele Stunden der Woche sie dem reinen Medieninput widmen. 40 bis 60 Stunden. Und wie wenig Zeit sie der Verdauung widmen. Wie sie jede Pause, die sich auftut, mit neuen Inputs füllen und nicht einfach nur dasitzen können, im Vertrauen, dass sich die Dinge im Innern von alleine ordnen und verbinden, wenn man ihnen hierfür nur die notwendige Zeit und den notwendigen Raum gibt. Einfach nur dasitzen, Wissen, Begegnungen und Ideen verdauen, das fällt uns schwer. Doch ohne diese Verdauungsphasen büßen wir an Klarheit und Kreativität ein.

Wir müssen nicht radikal filtern, aber wir sollten uns bewusst sein, dass Informationen und Medien Nahrung für unseren Geist sind, eine kraftvolle Wirkung auf unsere Gedanken und Grundstimmungen haben und unsere Tage emotional färben und ausrichten können. Die Grundfrage lautet: «Lese ich die Zeitung oder liest die Zeitung mich?»

OE: Seit einiger Zeit ist Buddhismus und Achtsamkeit ein Modethema im Management. Was ist Ihrer Ansicht nach nötig, damit sich diese Themen nachhaltig im Management etablieren? Welche Rolle spielt Ihr Verein Achtsame Wirtschaft dabei?

Romhardt: Zuerst zum Netzwerk: Wir sind eine Community von Buddhisten und Nicht-Buddhisten, die sich in Achtsamkeit und Meditation üben und in der Wirtschaft tätig sind. Uns verbindet der Wunsch und die Erfahrung, dass wir eine achtsamere Wirtschaft schaffen können. Hierbei beginnen wir bei

uns selbst und teilen unsere Erfahrungen dann mit den wirtschaftlichen Umfeldern, in denen wir tätig sind – nicht missionarisch, sondern entspannt einladend.

Seit acht Jahren wächst das Netzwerk stetig und wir organisieren in 2012 um die 100 Veranstaltungen in etwa 20 Städten. Inzwischen haben wir acht Regionalgruppen gegründet, unter anderem in Berlin, Frankfurt, München und Wien. Wir treffen uns regelmäßig zu Achtsamkeitsseminaren, längeren Retreats, regionalen Meditations- und Austauschabenden, zu Mindful Coworking Days (an denen wir Arbeit und Meditation integrieren). Unsere aktuellen Themen sind «Achtsamkeit in der Organisation», «Achtsamkeit im Verkauf und der Kundenbeziehung» und die Formulierung einer buddhistisch inspirierten Wirtschaftsethik.

Und zum Thema Mode: Wir spüren, dass die Aufmerksamkeit für das Thema wächst und dass eine wachsende Anzahl von Trainern auf den Zug aufspringt. Viele tun sich damit keinen Gefallen. Achtsamkeit lässt sich nicht erjagen oder erzwingen. Sie will geduldig geübt und gestärkt werden. Wir sollten uns Zeit auf dem Weg vom Üben zum Lehrenden lassen und aus gereifter persönlicher Erfahrung teilen. Aber ich verstehe die Sehnsucht vieler Trainer und Manager sehr gut, das Gelernte sofort teilen zu wollen. Wer einmal in einer Gruppe gelebt oder gearbeitet hat, die in Achtsamkeit miteinander verbunden ist, der will dies in seinem Arbeitsalltag immer wieder erfahren. Und mancher Change Manager, der diese Verbundenheit einmal erlebt hat, wird sich vielleicht nach einem neuen Beruf oder beruflichen Umfeld umschauen.

Einige Effekte des Achtsamkeitstrainings sind sehr schnell zu erfahren; wenn Sie so wollen sind es «quick wins». Andere Effekte stellen sich erst mit der Zeit ein. Dazu gehören wachsendes Mitgefühl, innere Ruhe, grundlose Freude, ein liebevolles Verhältnis zu sich selbst und natürliches ethisches Verhalten.

OE: Wir danken Ihnen herzlich für das Gespräch.

Das Gespräch führte unser Redakteur Prof. Dr. Martin Eppler.



Dr. Kai Romhardt

Buchautor, Coach, Mediationslehrer

Kontakt:
kai@romhardt.de

OrganisationsEntwicklung –

Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 **13**

Alles bleibt gleich
Die unheimliche Macht der Routine

Wir Gewohnheitstiere
Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman im Exklusiv-Interview

Die drei ??? und der Reiz der Routine
Warum in der Erfolgserie manches immer gleich bleiben muss

Ausbruch aus dem Status quo
Das zirkuläre Modell der Transformation

inkl. Datenbank und App

OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Gratis

Mehr Informationen: www.fachverlag-shop.de/zoe

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00/000-16 37

Probeabo inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OENK0084

Jahresabo inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OEN00030

Studentenabo inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise



www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivilösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt