

Perspektive Spiritualität und Achtsamkeit

Achtsame Führung oder: Wie führen (sich) Buddhisten?

Erfahrungshintergrund des Autors

Als ich eingeladen wurde, in diesem Erfahrungsband eine spirituelle, eine buddhistische Perspektive auf Führung und Leadership zu teilen, habe ich zunächst gezögert. Denn in meiner Biografie ist das Thema Führung immer wieder mit schmerzhaften Begegnungen verknüpft. Vielleicht bin ich persönlich ein schwer zu Führender. Ob in der Schule, bei der Bundeswehr, in der Ausbildung, an der Universität oder bei McKinsey, ich hatte immer wieder große Schwierigkeiten mit Führungskräften. Führungskräfte sind für mich Personen, die ihre Richtungsweisungskompetenz aus ihrer Position ableiten. Das unterscheidet sie von Leadern, deren Führungsstärke aus einer freien Wahl der Geführten erwächst. Führungskräfte sind häufig von einer noch höheren Führungskraft oder einem Führungsgremium zum Lehrer, Leutnant, zur Professorin oder Partnerin ernannt worden. Nun dürfen oder müssen sie führen. Und das schafft häufig Probleme, für die Führungskraft und den oder die Geführte(n).

Woraus schöpfe ich meine Erfahrungen zum Thema achtsame Führung? Seit 15 Jahren praktiziere ich Meditation und Achtsamkeit in der Tradition des Zen-Meisters Thich Nhat Hanh, lebte zwei Jahre in seinem Kloster Plum

Village in Südfrankreich und wurde von ihm zum Dharma-Lehrer autorisiert. In den letzten zehn Jahren habe ich das Netzwerk „Achtsame Wirtschaft“ aufgebaut und begleite gemeinsam mit meiner Frau Bettina seit 2004 eine Meditationsgemeinschaft (Sangha) in Berlin-Zehlendorf. Durch meine buddhistische Übungspraxis, die Kultivierung von Achtsamkeit im Alltag und den Aufbau dieser beiden Organisationen habe ich schrittweise verstanden, was für mich achtsame Führung ausmacht. Erst durch die Begegnung mit Lehrern und Leadern, die ich tief respektieren konnte und deren Lehren ich unmittelbar nachvollziehen konnte, war es mir möglich, mich führen zu lassen. Anhand einiger zentraler Fragen möchte ich einladen, das Führungsthema frisch zu betrachten.

Was führt mich selber? Was ist mein Kompass?

Bevor ich mich dem Kompass eines anderen anvertraue, braucht es eine gewisse Klarheit über meine eigene Richtung. Meine Erfahrung ist, dass viele junge Menschen diesen Kompass nicht haben und viele ältere Menschen eines Tages aufwachen und feststellen, dass sie an einem Ort angelangt sind, an dem sie nie sein wollten, den sie nicht wirklich gewählt haben. Sie sind immer nur den logischen nächsten Schritt gegangen und haben sich (ver)föhren lassen.

Vor mehreren Jahren organisierte ich für Alumni der Universität in St. Gallen in Berlin einen Meditationsworkshop zum Thema: „Was Manager vom Buddha lernen können“. Ein junger Absolvent gab zu: „In unserem Jahrgang weiß kaum einer, was er wirklich will, was er von Herzen will. Wir sind so unklar, ich auch. Und weil uns die innere Klarheit fehlt, konkurrieren wir mit aller Macht und extrem hoher Energie um die Jobs, die am schwersten zu bekommen sind.“ Treffender und berührender habe ich selten gehört, was ein fehlender Kompass bewirkt.

Der Buddha lehrt, dass Reichtum, Einfluss, Ansehen oder angenehme Sinesindrücke kein Schlüssel zu einem gelungenen Leben sind und uns auch nicht vor dem Unerfreulichen und Schmerzhaften der menschlichen Existenz schützen. Im Gegenteil, leiten wir von diesen Sphären unsere Lebensrichtung ab, können wir uns verirren. Äußere Sicherheit ist immer flüchtig und kann die innere Sicherheit nicht ersetzen. Buddhistischen Praktizierenden wird empfohlen, ihren Blick nach innen zu lenken und Achtsamkeit zu kultivieren

– Achtsamkeit auf die eigenen Gedanken, Gefühle, Empfindungen, Wahrnehmungen, das eigene Bewusstsein und den eigenen Körper. Durch die Verankerung unserer Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Moment kommt unser wandernder Geist zur Ruhe. Unsere wache Selbstbeobachtung erschließt uns Schritt für Schritt die grundlegenden Prinzipien menschlicher Existenz. Wir erkennen, dass wir uns selber schädigen, wenn wir andere schädigen. Wir erkennen, dass Glück nie nur eine individuelle Angelegenheit ist, sondern dass die Freude unserer Kollegen, Freunde oder der Menschen auf der Straße unsere Freude sein kann. Wir erkennen, wie wir uns tagtäglich selber ein Bein stellen, indem wir cleverer als andere sein wollen, uns ständig vergleichen und so den Samen der Unzufriedenheit, der Angst oder des Hochmuts in uns nähren.

Zusammenfassend: Fange an, dich selbst zu führen. Zähme deinen Körper und deinen Geist. Steige nicht vorschnell in Urteile, Emotionen oder scheinbar klare Wahrnehmungen ein. Beobachte dich und dein Umfeld wachsam und laufe nicht vor den unangenehmen Dingen des Lebens davon. Verankere dein Leben in der Gegenwart. Und je stabiler du in der Gegenwart stehst, desto klarer kannst du deinen Kurs in die Zukunft bestimmen, denn die Zukunft besteht nur aus Gegenwart. So gelangen wir zu einem zuverlässigen Kompass für unser Leben und unsere Arbeit. Wir gewinnen einen Weg, der uns Schritt für Schritt mehr Klarheit und Einsichten schenken kann.

Welcher Führung vertraue ich mich an?

Mein Mentor bei McKinsey hatte mir vor 16 Jahren auch Führungstipps gegeben. Er riet mir u.a., ich solle meine Klientinnen und Klienten wie Schweine vor mir her durchs Dorf treiben, ihnen Angst einjagen, denn so könne ich sicher sein, dass sie den Speiß nicht umdrehen und mich zum Gejagten machen. Mein Mentor meinte es wahrscheinlich gut und gab sein subjektives Führungserfolgsrezept weiter. Er sprach sicher auch nicht für alle seine Kolleginnen und Kollegen, aber ich fand seinen Rat zynisch und desillusionierend. Spätestens nach diesen Ratschlägen spürte ich, dass ich mich seiner Führung nicht anvertrauen wollte und konnte und einem System, das solche Ratgeber zu Mentoren macht, auch nicht.

Willi Schenker drückt es so aus: „Mir scheint, dass die eigentliche Natur des Menschen darauf ausgerichtet ist, sich nicht von anderen führen zu las-

sen, sondern das doch lieber selbst zu tun. Das fühlt sich irgendwie irritierend an.“ Führung hat viel mit Vertrauen zu tun. Das spiegelt sich auch in den Texten der Führungskräfte wider. Vertrauen wird in 14 Beiträgen zum Thema gemacht und insgesamt 25 Mal erwähnt. Im Buddhismus existieren drei Felder des Vertrauens, sie werden „Kostbarkeiten“ oder „Juwelen“ genannt – es handelt sich um Buddha, Dharma und Sangha. Wir vertrauen uns dem Buddha (oder dem Lehrer), dem Dharma (oder dem Übungsweg, der Lehre) und der Sangha (der Weggemeinschaft) an. Bevor wir uns anvertrauen, können wir diese Felder behutsam kennenlernen und prüfen.

Badelt schreibt: „Es ist persönlich tief befriedigend, in einer wichtigen und sinnvollen Organisation etwas voranzubringen.“ Im Buddhismus ist die Wahl des Lehrers zentral. Manche Lehrer sprechen uns an, andere weniger. Wir lesen Bücher, hören Vorträge, erleben die Lehrer im Alltag und lassen ihre Worte auf uns wirken. Ist dieser Mensch glücklich und authentisch? In welche Richtung entwickelt sich das Leben seiner Schülerinnen und Schüler? Sind sie heute freier, mitfühlender, stabiler und glücklicher als noch vor einigen Jahren? Welche Dharma-Übungen wie Sitz-, Geh- oder Essmeditation sind für mich wirksam? Kurzfristig, mittelfristig oder langfristig? Helfen sie mir, ein heilsameres, glücklicheres Leben zu führen?

Wohin führe ich?

Erfolg ist der zentrale Begriff dieses Buches. Eine Wortzählung in den Erfahrungsberichten ergab als Spitzenreiter „Erfolg“ (47 Nennungen in 23 Beiträgen) und „Strategie“ (28 Nennungen in elf Beiträgen). Erfolg und Führung werden hierbei unmittelbar miteinander verknüpft.

Daniel Probst definiert in seinem Beitrag Führung wie folgt: „Menschen auf ein gemeinsames Ziel vereinen und dadurch Erfolge erzielen“. Doch die Analyse macht deutlich, dass unter Erfolg sehr viele unterschiedliche Dinge verstanden werden können. Erfolg ist im Kern ein leerer Begriff, der sich erst füllt, wenn wir angeben, was uns wertvoll erscheint, was unsere Ziele sind. Erfolg ersetzt den eigenen Kompass nicht. Wir können auch sehr erfolgreiche Landminenkonstrukteure sein oder täglich erfolgreich Produkte verkaufen, die wir selber nie kaufen würden.

Es ist problematisch, Führungskräfte oder Managerinnen und Manager als Zielerreichungsmaschinen zu sehen, denen wir beliebige Ziele vorgeben,

die sie dann mit Hilfe ausgewählter Strategien erreichen sollen. Sehen wir uns selber so, setzt ein Prozess der Entfremdung ein. Je stärker unser innerer Kompass ist, desto weniger lassen wir uns für beliebige Ziele einspannen. Ein Großteil der Unzufriedenheit, des Stresses und der Burn-out-Fälle unserer Zeit lassen sich darauf zurückführen, dass genau dies nicht geschieht. Menschen sollen Ziele erreichen, die für sie keinen Sinn ergeben, und sie verlieren hierbei extrem viel Energie, auch weil sie häufig gegen ihre eigenen inneren Werte verstoßen müssen, um vorgegebene Erfolgsdimensionen zu erreichen. Diese Art von Führung macht uns alle krank und entwickelt auch im Kollektiven destruktive Kräfte.

In den Beiträgen der Führungskräfte fällt immer wieder der Begriff „Authentizität“. In einigen Beiträgen ist die Sehnsucht zu spüren, sich nicht zu verbiegen, und die Freude daran, wenn man sich mutig zu den eigenen Werten bekennt, auch wenn dies unerwartete Folgen haben mag. Doch auch Authentizität ist kein Wert an sich („Er ist sehr authentisch. Auch privat ist er ein Arschloch.“), sondern muss sich mit konkreten Werten füllen, um heilsam zu wirken. In den 14 Achtsamkeitsübungen des Ordens Intersein, dessen Mitglied ich bin, heißt es: „Wir wollen unser Bestes tun, Unrecht beim Namen zu nennen, selbst dann, wenn wir dadurch unsere eigene Sicherheit gefährden.“ Es geht bei Führung nicht um Karriereabsicherung, sondern auch stark um das furchtlose Einstehen für die eigenen Werte. Werte geben unserer Führung eine sichere Basis, auf der wir dann die verschiedensten Aufgaben angehen können. Wenn Alexander Exner schreibt: „Führung – auf jeder Ebene – ist der engagierte Versuch, Einfluss auf ein lebendes System zu nehmen, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen“, dann wurzeln die Art des Engagements und die angestrebten Ziele in unseren persönlichen Werten.

Spirituelle oder achtsame Führung basiert auf einem umfangreichen Wertekanon. In meiner Tradition geht es z.B. um die Kultivierung von Offenheit, Nicht-Schädigung, tiefem Verstehen, Aufrichtigkeit, achtsamen Konsums, Mitgefühl und geistiger Klarheit. Ziel ist immer auch das Gemeinwohl. Führung sollte aus dieser Perspektive daher niemals Führung zu isolierten Zielen wie Umsatz, Rendite oder Projekterfolg sein, sondern immer auch einen Beitrag zum Gemeinwohl und zur positiven Entwicklung innerer und äußerer Welten leisten. Im Zentrum steht die Schulung des eigenen Geistes

und seine Ausrichtung auf Mitgefühl, Klarheit, Nicht-Schädigung und Achtsamkeit. Wir beginnen bei uns selber.

Schauen wir achtsam auf unser Führungsverhalten, sehen wir, dass jedes Wort, jede Tat, ja, jeder unserer Gedanken, eine Wirkungsspur im Innen und Außen hinterlässt. Wir erkennen, wie unser Handeln das Wohl und Wehe anderer beeinflusst. Und je mehr Verantwortung wir im Außen übernehmen, umso mehr Positives oder Negatives können wir im Leben anderer Menschen zum Wachsen bringen. Die Kultivierung von Achtsamkeit hilft uns, heilsame, positive Samen in uns und in anderen zu pflanzen.

In welchem Geisteszustand führe ich? Welche Geisteszustände löst meine Führung aus?

Die Kultivierung des eigenen Geistes ist die Grundübung für den Meditierenden. Wir warten nicht auf günstige Ereignisse, um glücklich zu sein, sondern wir erlernen Wege, um unter den verschiedensten Rahmenbedingungen das Glück zu berühren. Wir stärken Achtsamkeit, Sammlung, Mitgefühl, Freude, Mitfreude und viele andere heilsame Geisteszustände in unserem Leben. Und wir lernen, wie wir gut mit Ärger, Verletzungen, Angst oder unserem Verlangen umgehen können, statt uns von diesen Emotionen beherrschen zu lassen. Das ist sehr befreiend und wir wünschen uns, dass es allen Menschen immer besser gelingt, ihre Gedanken und Emotionen heilsam zu zähmen.

Wie gehen Führungskräfte mit diesem Thema um? Sehr unterschiedlich: Auf einer Managertagung wurde ein Workshop zum Thema „Fear“ angeboten. Nach anfänglichem Austausch teilte sich die Gruppe sehr schnell in zwei Lager. Das eine Lager interessierte sich dafür, wie man persönlich mit der eigenen Angst umgehen kann und wie man eine Atmosphäre der Furchtlosigkeit und Offenheit im eigenen Umfeld befördern kann. Dem zweiten Lager ging es um etwas völlig anderes. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschten sich zum Thema „Fear-Management“ aus. Die Frage lautete, welches der optimale Angstlevel sei, den man bei seinen Mitarbeitern erzeugen müsse, damit sie mit voller Energie ihre Aufgaben angehen. Wann ängstige man zu wenig (befürchtete Trägheit), wann flöße man zu viel Angst ein (befürchtete Lähmung).

Wie wir mit den Gefühlen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unseren eigenen Emotionen umgehen, ist eine zentrale Dimension der Führung. In über hundert Seminaren habe ich die verschiedensten Gruppen befragt, welche Geisteszustände in ihrem Leben wachsen sollen und welchen sie keinen großen Einfluss auf ihr Leben wünschen. Das Ergebnis war quer durch die verschiedensten Gruppen quasi identisch. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich mehr Zufriedenheit, Freude, Tatkraft, Geduld, Mitgefühl, Mitfreude, Vertrauen, Klarheit, Dankbarkeit, Konzentration und Achtsamkeit. Sie wünschen sich weniger Unzufriedenheit, Ärger, Ungeduld, Verwirrung, Eifersucht, Neid, Gier, Unachtsamkeit, Angst, Trägheit und Geiz.

Wie gehe ich mit diesem menschlichen Grundbedürfnis um? Die Bedeutung der emotionalen Grundgestimmtheit des Leaders oder der Führungskraft ist dramatisch. Er prägt sein Umfeld. Die Geduld oder Ungeduld des Führenden erzeugt zwei völlig unterschiedliche Teams. Eine Führungskraft, die sich selber nicht liebt, kann für ihre Mitarbeiter zum Problem werden.

Andreas Hagedorn schreibt: „Wer führen will, muss Menschen mögen, sich selbst mögen und über Selbstführungsqualitäten verfügen. Er braucht den Mut, sich mit Menschen und der eigenen Person auseinanderzusetzen.“ Betrachtet man die besondere Bedeutung der emotionalen Selbstführung, verwundert es, wie wenig in den Erfahrungsberichten von Emotionen die Rede ist. Die Ausnahmen bilden Vertrauen (25 Mal), Mut (17 Mal) und Spaß (sieben Mal). Einzelne Autorinnen und Autoren betonen die Bedeutung spezifischer Geisteszustände für ihre Führung (Achtsamkeit/Friedhelm Boschert, Gewaltlosigkeit/Willi Schenker), die von allen anderen Autoren jedoch gar nicht erwähnt werden. Am erstaunlichsten ist für mich allerdings, dass sehr wenig auf schwierige Emotionen eingegangen wird. Bildet der Umgang mit diesen doch eine der Hauptherausforderung für den Führenden. Kurz durchgezählt: Neid (null Mal), Eifersucht (null Mal), Ärger (dreimal, davon zweimal als positiv benannt), Sorge/Besorgnis (null Mal), Gereiztheit (null Mal), Ungeduld (einmal), Traurigkeit (null Mal), Ruhelosigkeit (null Mal) und Verwirrung (null Mal).

Für einen achtsam orientierten Führenden sind die Entwicklungen im Feld der Geisteszustände von besonderer Bedeutung. Verschiebt sich die

Grundgestimmtheit der Geführten über die Zeit von unheilsamen zu heilsamen Geisteszuständen, wäre dies ein großer Erfolg. Ja, Erfolg, der Schlüsselbegriff dieses Bandes.

Wie führte der Buddha? Wie führen (sich) Buddhisten?

Vor ein paar Jahren hielt ich in Wien einen Vortrag zum Thema „Wie führte der Buddha? Wie führen sich Buddhisten?“. Natürlich habe ich den historischen Buddha nicht persönlich kennengelernt, doch es existieren viele Lehreden, in denen sein Wirken in einer nach Zehntausenden zählenden Gemeinschaft beschrieben wird. Folgende Kennzeichen eines buddhistisch basierten Führungsstils habe ich herausgearbeitet:

- Positives Menschenbild. Im Gegenüber das höchste Potenzial sehen, das wir als Mensch erlangen können. Jeder ist ein potenzieller Buddha. Dieses Potenzial anzusprechen und zum Klingen zu bringen, kann ein Leben tief verändern.
- Einladung zur Selbsterkenntnis. Statt Vorgabe von Wahrheiten wird zur persönlichen Erfahrung und Einsicht aufgefordert. „Prüfe selbst, ob das, was ich sage, wahr ist, und vertraue nicht blind.“ Wir stellen die Methoden zur Selbsterkenntnis zur Verfügung, schauen muss jeder selbst („Come and see directly“). Das Vertrauen in die Führung wächst, indem die Aussagen des Führenden durch die Erfahrungen und Einsichten des Geführten bestätigt werden.
- Probleme als Lehrer sehen. Wir weichen Problemen und dem Unangenehmen gerne aus. Probleme werden aber erst dadurch wertvoll, wenn wir aus ihnen lernen und ihre tieferen Ursachen erkennen. Hierbei hilft uns die Meditation. Achtsamkeit und Meditation schauen unter die Oberfläche und dringen zu den Wurzeln vielfältiger Probleme vor. Erkennen wir die tieferen Ursachen, müssen wir dieselben Probleme, dasselbe Leiden und dieselben Konflikte nicht immer wieder durchleben.
- Verkörperung. „Sei das, was du lehrst oder von anderen forderst!“ „Walk the talk!“ Nichts ist kontraproduktiver als Sonntagsreden oder nicht gelebte Leitbilder und Führungsprinzipien. Wenn wir das praktizieren, was wir selber von anderen verlangen, braucht es wenige Ansagen, Korrekturen oder formalisierte Führungsakte wie Mitarbeitergespräche etc.

- Dienen. Führung ist im buddhistischen Sinne ein selbstloser Akt. Wir führen nicht, weil wir dadurch angesehener, reicher oder einflussreicher werden können oder weil es zu einer Karriere dazugehört, sondern weil wir anderen helfen wollen, freier und mitfühlender zu leben und weniger zu leiden (sog. Bodhisattva-Ideal). Der historische Buddha war glücklich, er hätte gut alleine leben können. Doch er entschied sich, wieder in die Welt zu gehen und zahllosen Menschen zu helfen, ob sie nun Bauern, Priester, Unberührbare oder Könige waren.
- Eigenverantwortung übernehmen. Achtsamkeit zeigt uns, dass jedes Wort, jede Tat, ja jeder unserer Gedanken, eine Wirkungsspur im Innen und Außen hinterlässt. Je mehr Verantwortung wir übernehmen, umso stärker erkennen wir, wie unser Handeln das Wohl und Wehe anderer beeinflusst. Führung ist ein Übungsweg, der bei uns selber beginnt. Wächst unsere Achtsamkeit durch tägliche Übungspraxis, wird sich unser Führungsstil auf natürliche Art und Weise verändern.
- Freiheit von der Position. Es ist ein großes Hindernis, wenn wir uns mit einer Führungsposition identifizieren, uns von ihr innerlich abhängig machen. Es wird berichtet, dass der historische Buddha seine Gemeinschaft einmal für längere Zeit verließ und glücklich für sich in den Wäldern lebte. Anlass war ein Konflikt in der Gemeinschaft, in dem die Konfliktparteien nicht bereit waren, seinen Rat anzunehmen. Seine Führung war nur ein Angebot, eine Einladung. Ohne offene Ohren des Schülers gibt es auch keinen wahren Lehrer, sondern nur sinnlose Paukerei. Eine Rolle auszufüllen, ohne an ihr zu hängen, im Palast leben zu können, ohne den Palast zu brauchen, das ist ein Segen und Ausdruck innerer Unabhängigkeit.
- Innere Freiheit. Wir machen uns nicht abhängig von den sogenannten acht Winden der Welt: Gewinn und Verlust, Ehre und Unehre, Lob und Kritik, Glück und Unglück, sondern nehmen diese gleichmütig an.
- Brüderliche Grundhaltung. Wir sehen uns nicht über oder unter anderen stehend. Wir vermeiden es, in die innerliche und äußere Trennung zu gehen, auch wenn uns das in einem Klima des Wettbewerbs oder der Konkurrenz schwerfallen mag. Wir grenzen nicht aus, sondern praktizieren Inklusivität und misstrauen jeder Form von Ideologie.

- Sanft-geduldiges Handeln. Wir achten auf unsere Sprache und praktizieren achtsame Kommunikation. Wir sehen, dass jeder Mensch seinen eigenen Entwicklungspfad hat.
- Flexibilität in der Methodenwahl. Wir passen unsere Lehre an das Umfeld an und wählen für jede Gruppe und Situation die geeignete Sprache und Ansprache („skillful means“).
- Non-duale Sicht. Wir haften nicht an Begriffen und befreien uns vom trennenden Denken, das die Welt zerstückelt und nicht begreift. Wir erkennen das Intersein zwischen allen Dingen und Menschen, die wechselseitige Durchdringung allen Lebens.

Abschließende und zusammenfassende Bemerkungen zum Thema „Achtsame Führung“

- Zentral ist die Klärung des persönlichen Erfolgsbegriffes. In diesem Bereich existiert der wohl stärkste Unterschied zwischen klassischem und spirituellem Führungsverständnis. Erst sich selbst führen, dann andere. Erst sich selbst wirklich kennen, dann andere einschätzen.
- Selbstreflexion, Selbst(er)kenntnis und Geistestraining sind für Führende und Geführte von großem Nutzen.
- Der Blick auf die eigene, wahre Führungsmotivation ist das Schwerste und das Notwendigste.
- Persönliche Wertentscheidungen sollten Grundlage und Ausgangspunkt jeder Führungsaktivität sein.
- Der Geisteszustand des Führenden prägt und parfümiert sein Umfeld.
- Achtsame Führung hat immer das tiefere Wohl der Geführten im Blick und steht nicht in Widerspruch zum Gemeinwohl.
- Der Zweck heiligt nicht die Mittel. Menschen (oder Geführte) sind kein Mittel zum Zweck.
- Führungsprinzipien, die auf Manipulation, Fremdmotivierung zum eigenen Nutzen oder auf Druck und Angst beruhen, sind destruktiv.
- Es geht bei achtsamer Führung nicht um das Mitreißen, sondern um die Unterstützung des Generierens tieferer Einsicht.
- Für die Führungskraft ist die Wahl des Systems, in dem sie führen will, zentral. Wir sind unser Umfeld. Mit dem Eintritt in eine Organisation

wählen wir die dort herrschenden Ansichten zum Thema Erfolg und Leistung und werden von ihnen geprägt.

- Es existieren Unternehmen und Organisationen, die unsere Tatkraft und Führungskompetenz nicht verdienen (aber sehr gut zahlen).
- Führung ist ethisch nie neutral, sondern trifft permanent Wertentscheidungen. Die Trennung von privaten und professionellen Wertsystemen führt zu Problemen und schafft Leiden.
- Zu sinnvollen Zielen zu führen und Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen, ist ein großes Glück.



Dr. Kai Romhardt, Jahrgang 1967, ist Unternehmensberater, Meditationstrainer, buddhistischer Dharmalehrer in der Tradition von Thich Nhat Hanh und Gründer des Netzwerks Achtsame Wirtschaft. Er ist Autor mehrerer Bücher, darunter „Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“ und „Slow down your Life“ (www.romhardt.com).