

Achtsamkeit: Sich selbst und andere achtsam führen

von Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner

Achtsamkeit ist gerade in einem stressigen Betriebs- und Arbeitsalltag von Nöten. Denn sonst entscheiden und verhalten wir uns schnell in einer der aktuellen Situation nicht angemessenen Weise.

„Was soll denn das? Ich habe andere Probleme.“ Dies ist oft die erste Reaktion von Führungskräften und Leistungsträgern in Unternehmen, wenn sie sich zum Beispiel in einem Seminar auf eine Achtsamkeit-Übung einlassen sollen. Dann tun sie dies oft eher widerwillig. Doch lassen sie sich hierauf ein, empfinden sie die Übungen anschließend in der Regel als bereichernd und wertvoll.

„Was bringt mir bzw. uns dieser Psycho-Kram?“

Achtsamkeit ist eine inzwischen gut erforschte, wirksame Praxis

- zur Stressbewältigung und -vermeidung,
- zum Erlangen und Bewahren innerer Klarheit und
- zur Emotionsregulierung.
- Sie ist deshalb ein essenzielles Werkzeug für eine moderne, zukunftsweisende Selbst- und Mitarbeiterführung.

Denn in unserer zunehmend komplexen und von rascher Veränderung geprägten Welt sind die Menschen – beruflich und privat – mit vielen, oft neuen Anforderungen konfrontiert. Entsprechend lang ist ihre (innere) To-do-Liste und nicht selten erscheint ihnen diese als kaum bewältigbar. Entsprechend gestresst sind viele und fragen sich häufig:

- Habe ich dieses oder jenes richtig getan?
- Habe ich etwas vergessen oder übersehen? Und:
- Sollte ich die Prioritäten vielleicht anders setzen?

Entsprechend viele Gedanken gehen ihnen zeitgleich durch den Kopf und sie springen gedanklich zwischen den unterschiedlichsten Themen hin und her. Und nicht selten sind diese Gedanken – zumindest unbewusst – von eher negativen Emotionen begleitet.

Bei diesem „Mind Wandering“ sind die betreffenden Personen gedanklich nicht voll im „Hier und Jetzt“. Deshalb nehmen sie auch die aktuelle Situation bzw. Konstellation und/oder ihr jeweiliges Gegen-

über – zum Beispiel beim Kommunizieren – nur eingeschränkt wahr, zumal ihnen diese Stresssymptome und die damit verbundenen negativen Emotionen oft nicht bewusst sind. Deshalb reagieren sie auf die Ist-Situation häufig aus einem „Autopiloten“ heraus. Sie zeigen also reflexartig ein antrainiertes Verhalten, ohne vorab zu reflektieren: Ist dieses dem „Hier und Jetzt“ angemessen?

Eine mangelnde Achtsamkeit hat negative Konsequenzen

Ein solches Re-agieren hat im Berufs- und Lebensalltag oft negative Konsequenzen. Es reduziert zum Beispiel die Qualität unserer Entscheidungen. Im Autopilot-Modus nehmen Menschen zudem die erfreulichen Ereignisse und Momente in ihrem Alltag kaum noch wahr. Das mindert ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Lebensglück. Auch die zwischenmenschlichen Beziehungen leiden hierunter, da häufiger Missverständnisse und Konflikte entstehen.

Achtsamkeit hilft uns,

- solche Automatismen und negative Entwicklungen zu vermeiden,
 - dem realen oder empfundenen Druck entgegenzuwirken und auch
 - in stressigen bzw. herausfordernden Situationen die innere Klarheit sowie emotionale Ruhe zu bewahren.
- Dieses Ziel können Führungskräfte oder andere beruflich stark engagierte Personen, unter anderem erreichen, indem sie gerade, wenn es stressig wird, statt in eine innere Hektik zu verfallen bewusst Pausen einlegen, um
- die Ist-Situation und ihr eigenes Befinden wahrzunehmen und zu reflektieren sowie
 - sich zu fokussieren und dann selbst-, situations-, zielbewusst zu agieren.

Achtsamkeit heißt, das „Hier und Jetzt“ bewusst wahrnehmen

Dem Professor für Medizin Jon Kabat-Zinn, einem der Achtsamkeit-Pioniere, zufolge ist Achtsamkeit „ein nicht-wertendes Gewahrsein des gegenwärtigen Moments“. Es geht darum,

- das „Hier und Jetzt“ bewusst und ohne Wertung zu erleben und
- das, was gerade geschieht, mit allen Sinnen bewusst wahrzunehmen.

men: sehend, hörend, spürend, riechend und schmeckend.

- Dies ermöglicht ein tieferes und klareres Erleben des Hier und Jetzt und befähigt uns,
- den Autopiloten zu stoppen,
- reflektierend innezuhalten und
- situationsangemessen zu handeln.

Das setzt zum Beispiel bei Führungskräften die Fähigkeit voraus, die eigenen Gedanken, Emotionen und körperlichen Empfindungen bewusst zu erkennen und zu regulieren. Dieses bewusste Erleben stärkt wiederum die Selbstwahrnehmung und führt zu klareren, fundierteren Entscheidungen. Dasselbe gilt für die Mitarbeitenden.

Ein Praxisbeispiel für einen Mangel an Achtsamkeit

Hierfür ein Praxisbeispiel: Maria, eine Teamleiterin im Vertrieb, wurde am Morgen von ihrer Führungskraft gefragt, warum die vorgegebenen Quartalszahlen noch nicht erreicht seien und was sie diesbezüglich zu tun gedenke. Maria war zuvor schon bewusst, dass ihr Team dem Plan hinterherhinkt. Die als „Ansprache“ erlebte Rückfrage ihrer Führungskraft erhöht deshalb den Druck und Stress, den Maria empfindet; dies nimmt sie aber nicht bewusst wahr.

Darum schnauzt sie am Nachmittag ihre Mitarbeitenden in einer Teamsitzung, als diese gutgelaunt ein paar Scherze machen, an, dass dies ja wohl keine ersthafte Arbeitshaltung sei und nicht so weiter gehen könne. Alle Anwesenden sind plötzlich still und schauen betreten vor sich auf den Tisch. Im weiteren Verlauf der Besprechung beteiligen sich die Mitarbeitenden kaum noch und es werden keine kreativen Ideen mehr entwickelt. Maria fühlt sich allein gelassen und das stresst sie noch mehr.

Was genau ist hier geschehen? Maria war nicht achtsam mit sich und ihrem Team. Sie schob das Thema „Umsatzzahlen“ so lange vor sich her, bis ihr Chef das Thema ansprach. Dadurch erhöhte sich ihr bereits vorhandenes Stressempfinden weiter – und zwar ohne, dass sie dies wahrnahm. Deshalb wirkte sie destruktiv auf ihre Mitarbeitenden ein und verdarb deren gute Laune; sie zerstörte also deren positiven emotionalen Gefühlszustand.

Wie wäre die Situation verlaufen, wenn Maria achtsamer für ihre Körperreaktionen und Gedankengänge sowie das Befinden ihres Teams gewesen wäre? Sie hätte frühzeitig gespürt, dass die Quartalszahlen bei ihr Stress auslösen. Deshalb hätte sie zunächst tief durchatmen und die Situation bewusst aus verschiedenen Perspektiven reflektieren können, um dann ein zielführenderes Vorgehen zu wählen. Sie hätte zum Beispiel ihrem Team die Ist-Situation offen mitteilen und deren gute Laune dafür nutzen können, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Anschließend hätte sie, falls nötig, proaktiv auf ihre Führungskraft zugehen und sie über die geplanten Maßnahmen zum Verbessern der Quartalszahlen informieren können. So wäre sie jederzeit handlungsfähig gewesen und „Herrin“ der Situation geblieben. Doch leider fehlten ihr offensichtlich die erforderlichen „Skills“, um sich selbst und ihre Mitarbeitenden achtsam zu führen.

Die fünf zentralen Aspekte der Achtsamkeit

Folgende fünf Aspekte sind von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, die Achtsamkeit einer Person für sich selbst und die jeweilige Situation zu erhöhen:

- **Bewusste Aufmerksamkeitslenkung.** Dies bedeutet, statt die Gedanken umherschweifen zu lassen, diese bewusst, dahin zu lenken, wohin wir es wollen: auf die Ist-Situation, unsere Atmung, unseren Körper usw.
- **Gegenwärtigkeit.** Dieser Begriff beschreibt das bewusste Wahrnehmen des aktuellen Moments, statt mit den Gedanken (teilweise) woanders zu sein.
- **Akzeptanz.** Dies bedeutet, Gedanken, Gefühle usw. – zunächst einmal – ohne Urteil wahrzunehmen und zu akzeptieren, anstatt sie zu verdrängen oder zu bekämpfen.
- **Inneres Beobachten.** Dies beinhaltet alle unsere Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen zu beobachten, ohne sie zu bewerten; also zum Beispiel, wenn wir ein Abschweifen bei uns registrieren, uns nicht selbst innerlich zu kritisieren, sondern sich zu sagen: „Ach interessant, ich schweife ab...“.
- **(Selbst-)Mitgefühl für mich und andere.** Das heißt, die Gefühle und Bedürfnisse von mir selbst und anderen zu erkennen und ihnen mit Verständnis, Unterstützung und Freundlichkeit zu begegnen.

Wenn wir hierzu in der Lage sind, minimiert sich die Gefahr, dass wir uns von Gedanken und Gefühlen hinreißen lassen, auf Autopilot schalten und reflexartig in einer Art und Weise reagieren, die der Situation oder Konstellation nicht angemessen ist. Vielmehr können wir, da unsere Aufmerksamkeit voll auf den Moment gerichtet ist, unser Handeln (ziel-)bewusst steuern.

Die Achtsamkeit bei sich selbst und im Team trainieren

Die Fähigkeit hierzu lässt sich trainieren – zum Beispiel, mit einem Trainingsprogramm wie dem Mindfulness-Based Strengths Practice (MBSP), das unter anderem unser Institut anbietet. Sie können aber auch ohne externe Unterstützung erste Schritte in die angestrebte Richtung gehen. Wenn Sie zum Beispiel bei Google die Suchbegriffe „Übungen Achtsamkeit“ eingeben, finden Sie zahlreiche Übungen, mit denen Sie Ihre Achtsamkeit erhöhen können.

Anders verhält es sich, wenn Sie in Ihrer Organisation oder Ihrem Bereich eine Kultur fördern möchten, in der Achtsamkeit ein zentrales Element der Zusammenarbeit ist. Dann sollten Sie einen „Guide“ engagieren, der Sie und Ihr Team auf diesem Weg begleitet.

Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann und Thomas Achim Werner haben das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern“ verfasst. Gemeinsam bilden sie das Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides, Berlin/Braunschweig (www.positivity-guides.de), das auf das Themenfeld Positive Führung und Positive Leadership spezialisiert ist und unter anderem Trainings hierzu anbietet.