

Mit Achtsamkeit zum Erfolg - warum schneller meist nicht besser ist

Wenn es darum geht, möglichst schnell und effizient zu arbeiten, stellen viele die eigenen Bedürfnisse hinten an - Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen. Aufgeschoben bedeutet hier meist aufgehoben - über kurz oder lang mit fatalen Auswirkungen. Erschöpfung und Burnout sind verbreiteter, als oftmals vermutet. Dabei ist Achtsamkeit gerade in einem stressigen Betriebs- und Arbeitsalltag vonnöten.

Elke Katharina Meyer, Frank Neemann und Thomas Achim Werner

Werden Führungskräfte und Leistungsträger in Unternehmen dazu angehalten, sich zum Beispiel in einem Seminar auf eine Achtsamkeitsübung einzulassen, reagieren sie oft mit Ablehnung: „Was soll denn das? Ich habe andere Probleme.“ Dann beteiligen sie sich meist eher widerwillig. Lassen sie sich jedoch darauf ein, empfinden sie die Übungen anschließend in der Regel als bereichernd und wertvoll.

„Was bringt mir bzw. uns dieser Psychokram?“

Achtsamkeit ist eine inzwischen gut erforschte, wirksame Praxis zur Stressbewältigung und -Vermeidung. Sie ermöglicht es, innere Klarheit zu erlangen und zu bewahren sowie eigene Emotionen gezielt zu regulieren. Sie ist deshalb ein essenzielles Werkzeug für eine moderne, zukunftsweisende Selbst- und Mitarbeiterführung. Denn in unserer zunehmend komplexen und sich rasch verändernden Welt werden die Menschen - beruflich wie privat - mit vielen, oft neuen Anforderungen konfrontiert. Entsprechend lang ist ihre (innere) To-do-Liste und nicht selten erscheint ihnen diese als kaum zu bewältigen. Nicht wenige sind daher gestresst und fragen sich häufig, ob sie dieses oder jenes richtig getan haben, etwas vergessen oder übersehen oder sie ihre Prioritäten vielleicht anders setzen sollten. Entsprechend viele Gedanken gehen ihnen zeitgleich durch den Kopf und sie springen gedanklich zwischen den unterschiedlichsten Themen hin und her. Nicht selten sind diese Gedanken - zumindest unbewusst - von eher negativen Emotionen begleitet.

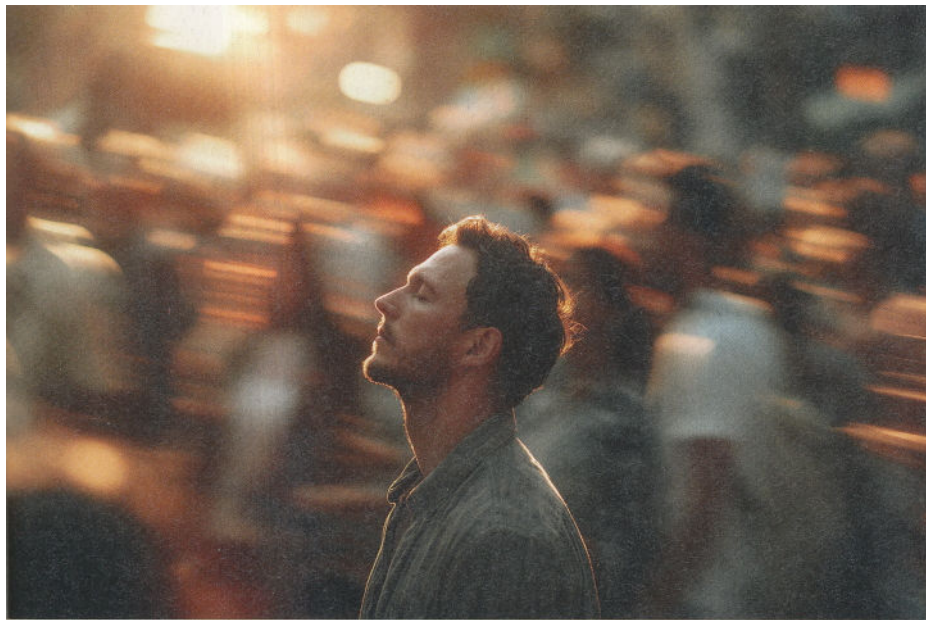
Bei diesem *Mind Wandering* sind die betroffenen Personen gedanklich nicht voll im „Hier und Jetzt“. Deshalb nehmen sie auch die aktuelle Situation bzw. Konstellation und/oder ihr



jeweiliges Gegenüber - 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 in einem Autopilot-Modus. Sie zeigen also reflexartig ein antrainiertes Verhalten, ohne vorab zu reflektieren: Ist dieses dem „Hier und Jetzt“ angemessen?

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.



Erleben stärkt wiederum die Selbstwahrnehmung und führt zu klareren, fundierteren Entscheidungen. Dasselbe gilt für die Mitarbeiter.

Ein Praxisbeispiel für einen Mangel an Achtsamkeit

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 „Ansage“ erlebte Rückfrage ihrer Führungskraft erhöht deshalb den Druck und Stress, den Maria empfindet; dies nimmt sie aber nicht bewusst wahr. Darum weist sie am Nachmittag ihre Mitarbeiter in

einer Teamsitzung zurecht, als diese gut gelaunt ein paar Scherze machen. Dies sei ja wohl keine ernsthafte Arbeitshaltung und könne nicht so weitergehen. Alle Anwesenden sind plötzlich still und schauen betreten vor sich auf den Tisch. Im weiteren Verlauf der Besprechung beteiligen sich die Mitarbeiter kaum noch und es werden keine kreativen Ideen mehr entwickelt. Maria fühlt sich alleingelassen und das stresst sie noch mehr.

Was genau ist hier geschehen? Maria ist nicht achtsam mit sich und ihrem Team umgegangen. Sie hat das Thema „Umsatzzahlen“ so lange vor sich hergeschoben, bis ihr Chef das Thema anspricht. Dadurch erhöht sich ihr bereits vorhandenes Stressempfinden weiter - und zwar ohne dass sie dies wahrnimmt. Deshalb wirkt sie destruktiv auf ihre Mitarbeiter und verdirbt deren gute Laune; sie zerstört also deren positiven emotionalen Gefühlszustand - und damit auch gegenseitiges Vertrauen.

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 tiefdurchatmen und die Situation bewusst aus verschiedenen Perspektiven reflektieren können, um dann ein zielführenderes Vorgehen zu wählen. Sie hätte zum Beispiel den Mitarbeitern ihres 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 Mitarbeiter achtsam zu führen.

Achtsamkeit jedoch hilft uns,

- solche Automatismen und negativen 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 dann, wenn es stressig wird, eine innere Hektik meiden und bewusst Pausen einlegen. So können sie:

- die Ist-Situation und ihr eigenes Befinden wahrnehmen und reflektieren;
 - sich fokussieren und dann selbst-, situations- und zielbewusst agieren.

Achtsamkeit heißt, das „Hier und Jetzt“ bewusst wahrnehmen

Dem Professor für Medizin Jon Kabat-Zinn, Begründer der achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (MBSR), zufolge ist Achtsamkeit „ein nicht-wertendes Gewahrsein des gegenwärtigen Moments“. Es zielt darauf, das „Hier und Jetzt“ bewusst und ohne Wertung zu erleben und das, was gerade geschieht, mit allen Sinnen wahrzunehmen: sehend, hörend, spürend, riechend und schmeckend. Dies ermöglicht ein tieferes und klareres Erleben des Moments 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 zu erkennen und zu regulieren. Dieses bewusste

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:

1. Bewusste Aufmerksamkeitslenkung:

Statt die Gedanken umherschweifen zu lassen, lenken wir diese bewusst dahin, wohin wir es wollen: auf die Ist-Situation, unsere Atmung, unseren Körper usw.

2. Gegenwärtigkeit:

Dieser Begriff beschreibt das bewusste Wahrnehmen des aktuellen Moments, statt mit den Gedanken (teilweise) woanders zu sein.

3. Akzeptanz:

Gedanken, Gefühle usw. werden - zunächst einmal - ohne Urteil wahrgenommen und akzeptiert, anstatt sie zu verdrängen oder zu bekämpfen.

4. 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 ...“.

5. Mitgefühl für sich und andere:

Wir erkennen die Gefühle und Bedürfnisse von uns selbst und anderen und begegnen ihnen mit Verständnis, Unterstützung und Freundlichkeit.

Sind wir hierzu in der Lage, 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 entsprechend spezialisierte Institute anbieten. 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 Anleitungen, wie Sie Ihre Achtsamkeit erhöhen können.

Anders verhält es sich, wenn Sie in Ihrer Organisation oder Ihrem Unternehmensbereich 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.

Die Autoren

Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann und Thomas Achim Werner

Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides eGmbH, Berlin/Braunschweig (www.positivity-guides.de), das auf das Themenfeld Positive Führung bzw. Positive Leadership spezialisiert ist und unter anderem Trainings und Coachings hierzu anbietet, darunter auch zu MBSP. Gemeinsam haben sie das Buch *Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern* verfasst.

Nutzen einer Achtsamkeits-Praxis
Erhöhung der Selbstwahrnehmung und -akzeptanz: Wir lernen, Körper, Gefühle, Gedanken und Handlungen bewusst und wertfrei wahrzunehmen, wodurch wir schneller erkennen, was in uns geschieht, und zügiger vom Autopiloten zu einem reflektierten Handeln wechseln.
Reduktion von Stress und Stärkung der Resilienz: Achtsamkeit aktiviert das parasympathische Nervensystem, das für Ruhe und Erholung sorgt. Stresshormone wie Cortisol sinken, der Körper entspannt sich. Wir denken flexibler und lösungsorientierter.
Verbesserte Aufmerksamkeit und Konzentration: Bereits kurze Trainingseinheiten verbessern die Aufmerksamkeit und Verarbeitungsgeschwindigkeit.
Emotionale Regulation: Wir erkennen und akzeptieren unsere Emotionen wertungsfrei. Das fördert eine gesündere emotionale Verarbeitung, reduziert Stress und negative Emotionen.
Verbesserte Teamarbeit: Achtsamkeit kann zu verbesserten Beziehungen, höherer Zufriedenheit und geringerer emotionaler Erschöpfung führen.
Verbesserung der körperlichen Gesundheit: Achtsamkeit reduziert den körperlichen Stress, fördert die Gesundheit des Herz-Kreislauf-Systems und das allgemeine Wohlbefinden.
Stärkere Beziehungen durch emotionale Intelligenz: Achtsamkeit befähigt Führungskräfte, empathisch auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen, stärkt das Vertrauen und die Zusammenarbeit, und verbessert die Arbeitsatmosphäre, Zufriedenheit und Produktivität.
Bessere Entscheidungsfindung: Eine bessere Selbstwahrnehmung und emotionale Regulation fördern fundierte, unvoreingenommene Entscheidungen.