

Achtsamkeit als Führungskompetenz

Wie Führungskräfte lernen innezuhalten

Ein Beitrag von Claudia Lutschewitz

Immer größere Belastungen bringen Führungskräfte oft an ihre Grenzen. Der damit verbundene

Stress engt das Bewusstsein und die Wahrnehmung ein und verfestigt gewohnte Verhaltensmuster.

Stressbewältigung durch Achtsamkeit

Stressbewältigung durch Achtsamkeit ist eine Methode, die von Jon Kabat-Zinn geprägt wurde. Vor über 30 Jahren hat Kabat-Zinn an der Universitätsklinik in Massachusetts in den USA damit begonnen, sein Programm der Stressbewältigung durch Achtsamkeit durchzuführen. Weil er als Mikrobiologe an der Universität arbeitete, begann er, die Effekte des Achtsamkeitstrainings wissenschaftlich zu erforschen. Dabei zeigten sich erstaunliche Wirkungen auf das Gehirn, auf das Immunsystem und auf das Verhalten. Durch seine Arbeit wurde Achtsamkeitsmeditation für Wissenschaftler als Forschungsthema akzeptierbar.

Das Hamsterrad der Führungskräfte

Viele Führungskräfte fühlen sich im Hamsterrad, d.h. kommen heutzutage in Grenzbereiche ihrer Belastbarkeit, die oft in eine chronische Stress-Situation übergeht. Das Gefühl, die Situation steuern zu können, geht verloren und die vielen Aufgaben, Termine, E-Mails und Anforderungen der Organisation bewirken das Grundgefühl, sich wie in einem Hamsterrad ständig zu bemühen, aber mit jeder Aktion das Rad nur noch schneller zum Drehen zu bringen. Das führt oft zu einem chronischen Stress-Erleben.



Claudia Lutschewitz ist Wirtschaftspsychologin (M.Sc.), Master of Mediation (MM), sowie MBA und Juristin. Sie ist tätig in der Konfliktmanagementberatung, Wirtschaftsmediation und als interkulturelle Kommunikations- und Verhandlungs-Trainerin.

Was passiert im Stress-Zustand?

Was geschieht genau, wenn sich Menschen im Stress-Zustand befinden und eine Situation als

überwältigend empfinden? Es wird Furcht und Angst erlebt, die signalisieren, dass das eigene Überleben bedroht ist. Und dadurch werden die archaischen Überlebensreaktionen des Kämpfens, Flüchtens oder Erstarrens (Freeze) aktiviert, die sich als starke emotionale Energiewellen im Organismus ausbreiten und das Verhalten bestimmen.

Der kreative Bewusstseins-Raum

Für Führungskräfte ist die Dynamik des Stress-Zustandes verheerend. Denn sie sollten gerade in heutigen Organisationen flexibel und anpassungsfähig sein, sich im Team mit anderen abstimmen, zügig zusammen kreative Lösungen

finden und zielführende Entscheidungen treffen.

Stress engt jedoch das Bewusstsein ein und verhindert geradezu, dass die Fähigkeiten zur Teamarbeit und zu kreativen Prozessen eingesetzt werden können.

Stress verfestigt Verhaltensmuster, die als persönliche Glaubenssätze, verinnerlichte Gebote und Verbote, als Gewohnheiten, Routinen und Erfahrungen abgespeichert sind und sich in Gefahrensituationen als rettendes Verhalten nach dem Muster von Reiz (Aktion) - Reaktion aufdrängen.

Wenn Führungskräfte in der Lage sind, diese Fähigkeit zum Innehalten und zum kreativen Suchen

und Klären im eigenen Bewusstsein herzustellen, dann sind sie auch in der Lage, flexibel auf Situationen zu reagieren und sich in

kreativen Prozessen mit anderen abzustimmen.

Eine Übung zum Trainieren Ihrer Aufmerksamkeit:

1. Vorbereitung

Die Übung beginnt damit, dass Sie sich auf die Übung einstellen und einen Entschluss fassen, wie lange Sie ihre Aufmerksamkeit trainieren wollen. Für den Beginn sind zwei Minuten ein guter Einstieg. Sie können die Zeiten dann steigern, von 2 Minuten zu 4 Minuten zu 8 oder 16 Minuten.

Das Ausmaß der Entschiedenheit vor der Übung hat einen großen Einfluss auf die Präsenz und Wachheit in der Übung. Denn das Ziel der Übung ist zunächst die Entwicklung von Konzentration, Wachheit und Präsenz.

2. Fokussierung der Aufmerksamkeit

Setzen Sie einen klaren Anfang und fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Atembewegung im unteren Bauchraum. Sie können beide Hände auf den Bauch legen, um das Spüren der Atembewegung zu unterstützen. Spüren Sie, wie sich die Bauchdecke hebt und senkt.

Bleiben Sie kontinuierlich mit Ihrer spürenden Aufmerksamkeit bei diesen Bewegungen. Vermeiden Sie Gedanken und Bewertungen über diese Bewegungen. Es geht nur um das unmittelbare Spüren der spezifischen Veränderungen im Bauchraum beim Heben und Senken der Bauchdecke. Wenn Ihre Aufmerksamkeit abgelenkt wird durch Gedanken, Vorstellungen, Körperempfindungen, Gefühle oder Geräusche, dann bemerken Sie diese Ablenkungen. Nehmen Sie bewusst wahr, was gerade in Ihrem Geist geschieht und lenken Sie dann die Aufmerksamkeit wieder zurück zum Atem.

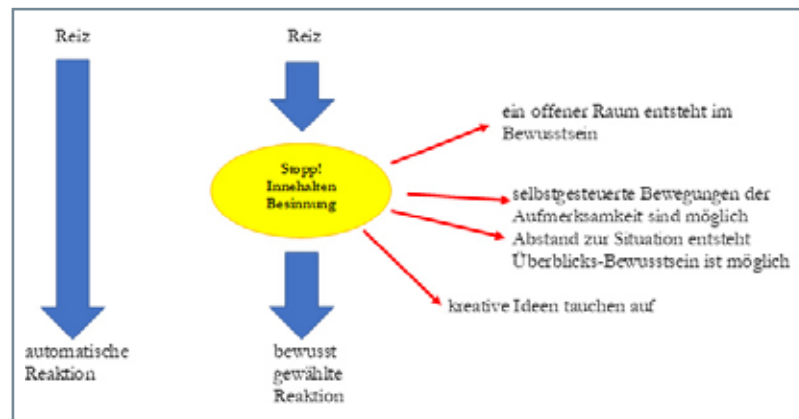


Abb.: Claudia Lutschewitz

Die Fähigkeit zum Innehalten und zum kreativen Suchen und Klären im eigenen Bewusstsein herzustellen ist die Grundlage, um flexibel auf Situationen reagieren zu können

Wenn die Ablenkung der Aufmerksamkeit darin besteht, dass Sie müde oder verträumt werden, dann können Sie bewusst drei tiefe Atemzüge nehmen und die Muskeln in den Beinen und Armen kurz anspannen. Wenn die Müdigkeit sehr stark ist, können Sie auch die Augen öffnen und ohne Fokussierung des Blicks schräg vor sich auf den Boden schauen.

Beenden Sie die Übung wieder mit einem klaren Entschluss.

3. Beschreibung der Aufmerksamkeitsprozesse im Nachhinein

Richten Sie jetzt Ihre Aufmerksamkeit auf die Erfahrungen, die Sie in der Übung gemacht haben. Beschreiben Sie möglichst genau auf einem Blatt Papier, was mit Ihrer Aufmerksamkeit während der Übung geschehen ist:

Wie war die Aufmerksamkeit in den Momenten der Fokussierung auf den Atem?

Wie war die Aufmerksamkeit in den Momenten der Ablenkung?

Wie geschah die Ablenkung?

Was war so stark, dass der Entschluss fokussiert zu sein, übertrumpft wurde?

Was ist während der Übung sonst noch in Ihrem Bewusstsein geschehen?

4. Abschluss

Blicken Sie als Abschluss mit einer offenen und entspannten Aufmerksamkeit auf die gesamte Übung zurück und spüren Sie dabei den Nachklang:

Wie ist Ihre Resonanz auf diese Übung, wenn Sie jetzt in sich hinein fühlen?

Wenn diese Übung in einer Gruppe durchgeführt wird, erfolgt noch ein Austausch über die Erfahrungen. Dabei können einzelne Erlebnisse durch Nachfragen vertieft werden.

Einsicht in die Funktionsweise des eigenen Geistes Der entscheidende Punkt bei dieser Übung ist die Umwendung der Aufmerksamkeit, von der Fokussierung auf das Objekt „Atembewegungen im Bauchraum“, zur Fokussierung auf die Bewegungen der Aufmerksamkeit im Bewusstsein. Das geschieht zunächst durch die Erinnerung und Beschreibung der Bewusstseinsereignisse während der Übung. Mit der Zeit ist es dann möglich, während der Übung - und natürlich auch im Alltag - immer genauer zu bemerken, was im Bewusstsein vor sich geht.

ALS

Dabei zeigt es sich: Beim Versuch, die Aufmerksamkeit selbstgesteuert beim Atem zu halten und mit den vielen Ablenkungen im Bewusstsein umzugehen, entfaltet sich ein Spannungsfeld zwischen

Selbststeuerung und machtvollen Automatismen.

Bei der Übung werden die „Bewusstseinsmuskeln“ der Selbststeuerung trainiert. Im Alltag geschehen dieselben Prozesse auch, wenn wir z.B. in einer Situation präsent sein wollen, uns um Klarheit bemühen und dann plötzlich müde werden, uns mit dem Smartphone ablenken oder das Gegenteil von dem tun, was wir gerade beschlossen hatten. In solchen Momenten kommen tiefsitzende persönliche Muster zur Geltung, die mit Disziplin, mit Bequemlichkeit, mit Lust und Unlust zu tun haben.

Selbststeuerung

Joachim Bauer hat in seinem Buch „Selbststeuerung“ eindrücklich beschrieben, wie der Erfolg im Leben wesentlich von der Fähigkeit, sich selbst zu steuern, abhängt. Er weist auch darauf hin, dass achtsamkeitsbasiertes Bewusstseinstaining nicht nur eine Einsicht in die Funktionsweise des eigenen Geistes fördert, sondern auch die Kraft entwickelt, die Macht der automatisch auftretenden Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu stoppen und den kreativen Bewusstseinsraum herzustellen.

Entscheidend ist dabei die Stärkung der Autonomie der eigenen Aufmerksamkeit, die durch das regelmäßige Fokussieren auf den Atem und durch die dazugehörige Selbstwahrnehmung angeregt wird.

Was passiert bei Achtsamkeit?

Durch die hier beschriebene Übung wird erfahrbar, was mit dem Wort Achtsamkeit gemeint ist. Es geht



Abb.: Colourbox

Durch die hier beschriebene Übung wird erfahrbar, was mit dem Wort Achtsamkeit gemeint ist

dabei um eine Form der Aufmerksamkeit, die vor allen durch drei Faktoren bestimmt wird:

1. **Bewusstheit:** hellwach und präzise wahrnehmen
2. **Präsenz:** von Moment zu Moment erfahren, d.h. im Hier und Jetzt sein
3. **Akzeptanz:** das Sosein akzeptieren und es nicht bewerten

Beim Verstehen eines anderen Menschen kann man sich die Bedeutung dieser Faktoren sehr gut klar machen:

1. **Bewusstheit:** Wie wach und präzise höre und verstehe ich, was die andere Person sagt?
2. **Präsenz:** Wie sehr bin ich im Kontakt mit der anderen Person wirklich „da“, d.h. ohne Ablenkungen und kontinuierlich auf die andere Person bezogen?
3. **Akzeptanz:** Wie sehr kann ich meine Urteile und Erwartungen zurückstellen und die andere Person so wahrnehmen, wie sie ist?

Je mehr Bewusstheit, Präsenz und Akzeptanz in einem Gespräch zum Tragen kommen, desto mehr

Verstehen ist möglich. Dadurch werden Vorurteile minimiert, es wird offener und damit objektiver zugehört und hingeschaut. Es entwickelt sich eine abwartende und zuhörende Erkenntnishaltung, die einem Menschen oder einer Situation gegenüber eine ehrliche Beziehung aufbaut und sich vom anderen etwas sagen lässt, anstatt vorschnell zu wissen, wie etwas ist.

Fazit

Achtsamkeit erhöht die Aufmerksamkeit für den aktuellen Moment und fördert die allgemeine Zufriedenheit. Die Fähigkeit, mit schwierigen Situationen umgehen zu können, wird gestärkt und der Stresslevel nachhaltig reduziert. Achtsamkeit stärkt folglich die Selbstkontrolle.

Literaturhinweise

Bauer, J. (2015): Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens. München

Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. München

Kabat-Zinn, J. (2013): Gesund durch Meditation. München