

Ulrike Juchmann

ACHTSAM FÜHREN
Achtsamkeit als Basis von Führungskompetenz

VORWORT ACHTSAM FÜHREN

Achtsam Führen ergänzt unsere beiden Booklets „*emotional kompetent führen*“ (Helga Breuninger & Almuth Sellschopp) und „*Führungsstile und Führungs Herausforderungen*“ (Helga Breuninger & Alberta Pos). Nachfolgerinnen aus mittelständischen Unternehmen haben sich seit 2008 gemeinsam mit Prof. Dr. Almuth Sellschopp und mir auf den Weg gemacht, den emotions-fokussierten Ansatz des kanadischen Psychotherapieforschers Leslie Greenberg und Alberta Pos in die Geschäftswelt zu übertragen. Im Booklet „*emotional kompetent führen*“ haben wir den Lernprozess für die eigenen, inneren Kompetenzen benannt, die uns befähigen, Emotionen wahrzunehmen und zu regulieren.

2014 nahm ich an einem Workshop der Diplompsychologin Ulrike Juchmann teil. Ich erlebte das von ihr sehr gut angeleitete Achtsamkeitstraining als außerordentlich hilfreich, die inneren Kompetenzen zu entwickeln und zu üben, die für unseren emotionsfokussierten Ansatz zentral sind.

Mit den Nachfolgerinnen aus unserer Forschungsgruppe konnte Ulrike Juchmann das Achtsamkeitstraining auf den Führungskontext übertragen. Sie hat in diesem Booklet die Essenz zusammengefasst.

Ich danke Ulrike Juchmann für das Manuskript und Volker Donath für die Zeichnungen.



Helga Breuninger, Januar 2017

DIE GESCHICHTE VOM SAMEN

Eine junge Frau betrat einen Laden. Hinter der Ladentheke sah sie einen Engel. Hastig fragte sie ihn: „Was verkaufen Sie hier?“ Der Engel gab ihr freundlich Auskunft: „Alles, was Sie wollen.“ Die junge Frau sagte: „Dann hätte ich gern: Frieden auf Erden, Arbeit für alle, Beseitigung des Hungers auf der Welt, mehr Liebe und...“ Da fiel ihr der Engel ins Wort: „Entschuldigen Sie, junge Frau, Sie haben mich falsch verstanden. Wir verkaufen keine Früchte hier. Wir verkaufen nur den Samen.“



INHALT

Achtsamkeit – eine Basiskompetenz 06

Space to Lead – Raum für Führung 10

Achtsamkeitstraining – kultiviere deinen Geist 15

MBSR – achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung 15

Der Body Scan als Körperachtsamkeitsübung 17

Die Atemmeditation zur Fokussierung 19

Achtsamkeitstraining – fördert Führungskompetenz 23

Achtsame Emotionsregulation – auf den Wellen surfen 26

Achtsamkeitstraining und Emotionsregulation 26

MBCT – Wege aus der Abwärtsspirale 32

Die innere Haltung 36

Die Frische des Anfängergeistes 37

Die Kraft von Freundlichkeit und Selbstmitgefühl 38

Ausklang – die Saat pflegen – das Potenzial entfalten 45

ACHTSAMKEIT – EINE BASISKOMPETENZ



Geist und Herz im gegenwärtigen Moment

Das japanische Schriftzeichen für Achtsamkeit bedeutet „Geist und Herz im gegenwärtigen Moment“ und macht deutlich, dass die Schulung von Achtsamkeit sowohl kognitive als auch emotionale Qualitäten umfasst.

Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn hat in den USA seit Ende der 70er Jahre das Programm MBSR (mindfulness based stress reduction) zur Stressbewältigung entwickelt.

Seine Definition von Achtsamkeit enthält drei Komponenten:

1. bewusste Aufmerksamkeitslenkung
2. zur gegenwärtigen Erfahrung
3. ohne zu beurteilen, mit Akzeptanz

Achtsamkeit ist eine menschliche Basiskompetenz, die sich schulen und kultivieren lässt. Leider ist unsere Fähigkeit zur bewussten, akzeptierenden Aufmerksamkeitslenkung oft nicht trainiert. Unsere Aufmerksamkeit wandert dahin, wo es laut, problematisch oder interessant zu sein scheint. Oft ist unsere Aufmerksamkeit geteilt: Wir telefonieren und lesen Emails; wir sitzen in einem Meeting und planen schon das nächste; wir sind in Mitarbeitergesprächen nicht wirklich bei der Sache.

Durch dieses scheinbare Multitasking (eigentlich ist es nur ein Springen der Aufmerksamkeit zwischen Aufgaben) verlieren wir an Präsenz und Ausstrahlung; wir wirken abwesend; wir machen Fehler; übersehen wesentliche

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Aspekte der Erfahrung und fühlen uns gestresst und überfordert. Dieser Umgang mit unserer Aufmerksamkeit ist weder effektiv, noch führt er zu innovativem Denken und Handeln. Fehlende Achtsamkeit lässt uns oft in automatischen Denk-, Gefühls- und Handlungsmustern gefangen sein, auch wenn sie sich als schädlich erweisen. Wir sind im Autopilot unterwegs. Emotionen und Körperempfindungen werden nicht rechtzeitig wahrgenommen, wichtige Signale von Überforderung und Grenzen übersehen. Das kann die eigene Gesundheit gefährden.

Achtsamkeit ermöglicht es, sich der eigenen inneren Erfahrung bewusst zuzuwenden und sich der Bewusstseinsinhalte (Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen) gewahr zu werden. Diese Bewusstheit ist die Basis für gelingende Selbstwahrnehmung, Erkenntnis und Selbstregulation. Zunehmende Achtsamkeit lässt uns nicht mehr so schnell und automatisch reagieren, und wir erhalten inneren Spielraum und Wahlfreiheit. Die Beziehung zur eigenen

Person wird bewusster, wir stimmen uns auf uns selbst ein – eine wichtige Grundlage für bewusste, weise Entscheidungen und auch für die Einstimmung auf andere Menschen.

Durch Achtsamkeitstraining lässt sich eine bewusste, präsente und akzeptierende Aufmerksamkeitslenkung üben und eine innere Haltung von Freundlichkeit, Offenheit, Neugier, Geduld und Gelassenheit kultivieren. Wichtige Fähigkeiten, die für eine gelingende Persönlichkeitsentwicklung und für Führungskompetenz unabdingbar sind, werden gefördert.

Und nun halten Sie bitte inne für eine Achtsamkeitsübung.



8

ÜBUNG: Achtsames Hören

- Lassen Sie sich Zeit, in einer bequemen und aufrechten Sitzhaltung anzukommen. Nehmen Sie den Kontakt des Körpers mit dem Boden und der Sitzfläche wahr und werden Sie sich bewusst, wie Sie sitzen.
- Sie können jetzt die Aufmerksamkeit bewusst zum Atem lenken, ihn im Körper spüren und so sein lassen, wie er im Moment ein- und ausströmt. Verweilen Sie für einige Atemzüge so gut es geht beim Atem.
- Lassen Sie sich Zeit, den Fokus der Aufmerksamkeit nun langsam zu erweitern und sich dem Hören zuzuwenden. Vielleicht ist es hilfreich, sich einen weiten Raum vorzustellen, wie einen weiten Himmel, in dem die Geräusche auftauchen, da sind und auch wieder gehen. Empfangen Sie wie ein Mikrophon Klänge und Töne. Nehmen Sie auch die Stille zwischen den Geräuschen und um die Geräusche herum wahr. Sie sitzen einfach und hören, sind – so gut es geht – hier und jetzt präsent beim Hören.
- Wenn Bewertungen auftauchen oder Gedanken: Das ist ganz natürlich. Sie können diese Bewegung des Geistes freundlich bemerken und wieder zum Hören zurückkehren.
- Zum Abschluss dieser Meditation lassen Sie die Aufmerksamkeit wieder zum Atem zurückkehren. Sie beginnen tiefer ein- und auszuatmen. Öffnen Sie die Augen langsam und strecken Sie sich etwas.

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Die Meditation „achtsames Hören“ ist eine Übung, die sich gut in den Alltag einbauen lässt. Sie ermöglicht es, die Aufmerksamkeit bewusst auf die akustische Sinneswahrnehmung zu fokussieren und sich darin zu üben, möglichst ohne Interpretationen und Bewertungen wahrzunehmen.

Das folgende Praxisbeispiel zeigt, wie bereichernd und wirksam eine achtsame Pause im Berufsalltag sein kann. Fokussierung und Präsenz als wichtige Qualitäten von Führung können so gestärkt werden.

9

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr Z., der für seine Führungsaufgabe brennt, ist durch die Ausdehnung seines Aufgabenbereichs und die Vergrößerung des Teams unkonzentriert und gereizt. Zunächst ist Herr Z. einem Achtsamkeitstraining gegenüber skeptisch, er spricht davon „immer auf der Überholspur der Autobahn gewesen zu sein“. Innehalten und die Schulung von Achtsamkeit erscheinen ihm als starker Kontrast. Aber die eigenen Erfahrungen mit Achtsamkeitsübungen überzeugen ihn. Er bemerkt, dass er sich besser zentrieren kann und wieder mehr Ruhe und Gelassenheit empfindet. Er führt die Übung „achtsames Hören“ in seinem Büro durch und erlaubt es sich dabei, für einige Minuten die Tür zu schließen, Handy und Emails ruhen zu lassen und sich auf die Wahrnehmung der Geräusche einzulassen. „Ich hätte nie gedacht, dass einige Minuten Üben während des Arbeitsalltags so hilfreich sein können. Ich bin bewusster, zentrierter und präsenter bei dem, was ich tue.“

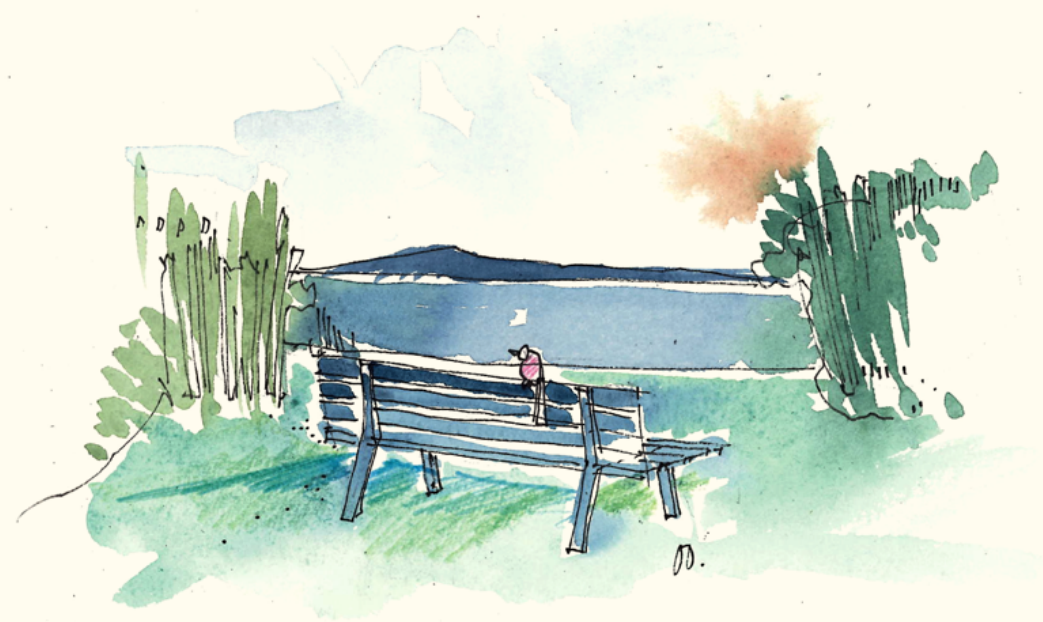
SPACE TO LEAD – RAUM FÜR FÜHRUNG

Matt Tenney und Tim Gard beschreiben in ihrem Buch *The Mindfulness Edge* (2016) wie sehr wir in gewohnten, automatischen Bahnen leben. Leider ist uns meistens nicht bewusst, wie stark unsere Wahrnehmung, unser Denken, Fühlen und Handeln von gelernten Gewohnheitsmustern und Automatismen bestimmt werden.

Im Auto können wir Kilometer im sogenannten Autopiloten fahren, ohne uns wirklich darüber bewusst zu sein, was wir tun. Ebenso kommt es vor, dass wir in unserem alltäglichen Leben nicht wirklich Moment für Moment anwesend sind. Das ist durchaus hilfreich, um bei Routinetätigkeiten, wie z.B. dem Autofahren, nicht mehr so viele geistige Kapazitäten aufbringen zu müssen. Doch der Autopilot und das Verhaftetsein in einem angetriebenen Tun-Modus können dazu führen, wichtige Eindrücke und Wahrnehmungen zu übersehen, in der Vergangenheit oder der Zukunft zu leben und darüber die gegenwärtige Erfahrung zu verpassen.

Zindel und Kollegen sprechen in ihrem Buch *Die achtsamkeitsbasierte, kognitive Therapie der Depression* (2015) von einem „Driven-Doing Mode“: Das ist ein Zustand, in dem wir stark angetrieben sind, Ziele und bestimmte Ergebnisse erreichen zu müssen. Oft ist dieser Modus begleitet von Grübeln, heftigen Gefühlen und einem Tunnelblick, der uns zu schnell und automatisch handeln lässt. Im Getriebensein haben wir nicht den inneren Raum, um Gedanken oder Gefühle bewusst wahrzunehmen. Wir operieren aus unbewussten, unreflektierten Mustern und Vorerfahrungen heraus. Wir machen keine Pause, obwohl der Rücken schmerzt; wir reagieren sehr ärgerlich auf den Kommentar eines Mitarbeiters, ohne den Ärger überhaupt zu spüren, geschweige denn zu verstehen; wir antworten sofort auf eine Email, weil wir eine andere Ansicht haben und etwas richtigstellen wollen. Um uns selbst und andere mit emotionaler Klugheit und Weitsicht zu führen, braucht es aber die Fähigkeit, innezuhalten und sich selbst wahrzunehmen.

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung



Der vietnamesische Mönch und Meditationslehrer Thich Nhat Hanh betont die Bedeutung des Innehaltens für die Selbstwahrnehmung und Selbstfürsorge. Er meint: „Sich um sich selbst zu kümmern, bedeutet als Erstes zu lernen, wie man anhält und nach innen schaut.“

Mit der folgenden Achtsamkeitsübung gewinnen Sie die Möglichkeit, anzuhalten und eine kurze Bestandsaufnahme der inneren Erfahrung vorzunehmen.



ÜBUNG: Drei-Schritt-Innehalten

- **Schritt 1: Gegenwärtigkeit**
Halten Sie in Ihrem Tun inne. Werden Sie sich bewusst: Was denken Sie gerade? Sind viele Gedanken da? Welche Stimmung, welche Gefühle nehmen Sie wahr? Welche körperlichen Empfindungen spüren Sie?
- **Schritt 2: Fokussierung**
Bringen Sie Ihre Aufmerksamkeit zum Atem. Fokussieren Sie z.B. den Atem im Bauchbereich und nehmen Sie das Einatmen und das Ausatmen bewusst wahr. Wenn Sie mit der Aufmerksamkeit abschweifen, kehren Sie mit freundlicher Geduld zum Atem zurück.
- **Schritt 3: Weite**
Lassen Sie dann den Radius der Aufmerksamkeit weiter werden. Sie können den gesamten Körper spüren und den Raum um sich herum. Lassen Sie ein Gefühl von Raum und Weite entstehen.

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Diese Übung benötigt, wenn wir vertraut mit ihr sind, nur wenige Minuten und kann mitten im Alltag durchgeführt werden.

Der Ablauf des Drei-Schritt-Innehaltens macht wichtige Aspekte eines Achtsamkeitstrainings deutlich: Wir lernen die Aufmerksamkeit auf unsere Körperempfindungen, die Gedanken und Gefühle zu lenken und uns zu fokussieren und damit den Geist zur Ruhe zu bringen. Im dritten Schritt wird geschult, die Aufmerksamkeit weit werden zu lassen und den Fokus zu öffnen für die gesamte Erfahrung, die im Moment spürbar ist. All diese Aspekte der Aufmerksamkeitslenkung benötigen wir, um uns besser wahrzunehmen, zu verstehen und zu regulieren. Es entsteht eine zunehmende psychische Flexibilität.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Frau R. arbeitet in der Medienbranche und hat durch ein Achtsamkeitstraining gelernt, zeitliche Freiräume zum bewussten Innehalten zu nutzen.

„Wenn ich mein Auto geparkt habe, halte ich oft noch kurz inne und nehme bewusst wahr, was ich denke und fühle, fokussiere mich beim Atem und lasse in der weiten Wahrnehmung für einige Momente einfach mal alles so, wie es gerade ist. Dadurch hat sich meine Selbstwahrnehmung verbessert, ich erlebe mich und meine Umgebung bewusster. Ich gehe auch anders mit Wartezeiten um. Ich habe aufgehört zu warten und empfinde die Zeit als geschenkte Zeit zum Üben und Leben.“

Du hast eine Verabredung mit dem Leben und diese findet im gegenwärtigen Augenblick statt. Wenn du diesen Augenblick verpasst, verpasst du deine Verabredung mit dem Leben. **Thich Nhat Hanh**



Wenn wir achtsamer werden, bemerken wir früher, wann wir im Driven-Doing Modus sind, und können durch eine Achtsamkeitsübung in den Sein-Modus wechseln. Der Sein-Modus ermöglicht es, sich der gegenwärtigen Erfahrung zuzuwenden und schafft damit einen Zugang zu einem anderen Wissen – einem Wissen, das aus der Wahrnehmung und der direkten Erfahrung erwächst. Im Sein-Modus sind wir wirklich präsent in diesem Moment, wir sind uns unserer Erfahrung bewusst. Wir gewinnen inneren Raum und anstatt automatisch und schnell zu reagieren, können wir wählen, welches Handeln förderlich und sinnvoll ist.

ACHTSAMKEITSTRAINING – KULTIVIERE DEINEN GEIST

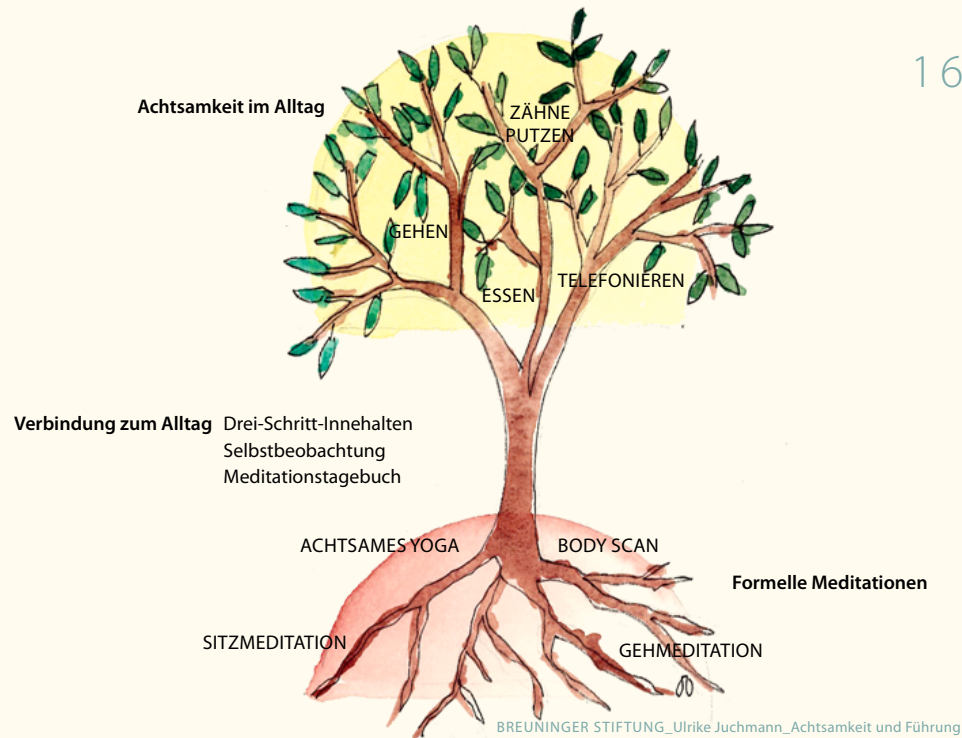
MBSR – achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung

Wir gehen ins Fitnessstudio, Joggen und machen Yoga, um unseren Körper fit zu halten und für unsere Gesundheit zu sorgen. Was tun wir für unsere mentale Fitness? Wie üben wir unseren Geist? Unser Geist ist oft die Quelle von Angst, Selbstzweifeln und Grübeleien, die uns begrenzen. Würden Sie zustimmen, dass ein regelmäßiges, mentales Training sinnvoll ist, um unseren Umgang mit Gedanken und Gefühlen bewusster zu gestalten? So wie wir regelmäßig unsere Zähne putzen: Wie können wir Psychohygiene für unser Gehirn erlernen?

Jon Kabat-Zinn hat seit Ende der 70er Jahre das achtsamkeitsbasierte Stressbewältigungsprogramm MBSR im klinischen, stationären Kontext entwickelt und vermittelt. Das achtwöchige Gruppenprogramm wurde zu Beginn insbesondere bei Patienten mit chronischen Erkrankungen und bei Schmerzpatienten zusätzlich zur medizinischen Versorgung

angewandt. Kabat-Zinn wollte seine eigenen Erfahrungen mit Meditation und Yoga für Patienten zugänglich machen und ihnen damit einen bewussteren, gesünderen und achtsameren Lebensstil und mehr Lebensqualität mit und trotz ihrer Erkrankung ermöglichen.

Der Kurs besteht aus acht Gruppentreffen à 2,5 Stunden und einem Achtsamkeitstag. Das Programm beinhaltet Körperwahrnehmung im Body Scan, achtsames Yoga, Gehmeditation und Sitzmeditation. Diese formellen Achtsamkeitsübungen werden von den TeilnehmerInnen zuhause täglich mit Audiodateien ca. 45 Minuten geübt. Zusätzlich dienen informelle Übungen zur Integration von Achtsamkeit in den Alltag, z.B. achtsames Essen, achtsames Telefonieren und die achtsame Selbstbeobachtung (z.B. Stressmuster, Kommunikation). Themen wie Stressbewältigung, Umgang mit Gedanken oder Kommunikation werden durch Kurzreferate vermittelt. Der wertschätzende Austausch über die



Übungserfahrungen in der Gruppe vertieft den Lernprozess und stiftet Übungsmotivation.

Ziel ist es, in diesen acht Wochen eine eigene Übungspraxis für sich zu entwickeln, die auch über die Dauer des Kurses hinaus beibehalten werden kann.

Der Wechsel zwischen angeleitetem Üben, Erfahrungsaustausch und theoretischem Input führt zu einem vertieften Erfahrungswissen und ermöglicht den Transfer in den Alltag von Beginn des Trainings an.

Ich möchte an dieser Stelle etwas detaillierter auf zwei formelle Meditationen des MBSR Trainings – den Body Scan im Liegen und die Atemmeditation im Sitzen – eingehen, um den Lernprozess exemplarisch zu verdeutlichen.

Der Body Scan als Körperachtsamkeitsübung

MBSR beginnt mit der Schulung von Körperachtsamkeit. Die achtsame Wahrnehmung der Körperempfindungen ermöglicht einen neuen Zugang zum Körper. Beim Body Scan wandert man mit der Aufmerksamkeit von den Füßen bis zum Scheitelpunkt des Kopfes. Die Aufmerksamkeit verweilt bei einer Körperregion, öffnet sich für die jeweiligen Empfindungen dort (z.B. Temperatur, Muskeltonus, Berührung) und wandert dann weiter zum nächsten Körperbereich.

Wenn Gedanken auftauchen oder man sich in Tagträumen verliert, ist es wichtig, dies zu bemerken und mit freundlicher Geduld wieder zur Körpererfahrung zurückzukehren. Es geht nicht darum, bestimmte Empfindungen oder Erfahrungen zu erleben oder herzustellen, sondern vielmehr darum mit der gegenwärtigen Erfahrung so zu sein, wie sie sich zeigt und verändert. Der Body Scan ist keine Entspannungsmethode, sondern eine Achtsamkeitsübung, die das Zusammenspiel von Körperempfindungen, Gedanken und Gefühlen



Wohltuend, offenherzig und interessiert durch den Körper wandern. Wenn Sie sich den Körper als Musikinstrument vorstellen, dann ist das Körperdurchwandern eine Art, dieses Instrument zu stimmen. Jon Kabat-Zinn

erfahrbar macht und die Präsenz schult. Das Üben des Body Scans bewirkt eine bewusste, akzeptierende Aufmerksamkeitslenkung, die Wahrnehmung der gegenwärtigen Erfahrungen, eine Verbesserung der Differenzierung von Körperempfindungen und stärkt das Einfühlungsvermögen in sich und andere.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr M. ist Projektleiter und hat über Jahre hinweg sehr verantwortungsvoll Veränderungsprozesse initiiert und begleitet. Dabei ist er oft über eigene Grenzen gegangen. Durch ein MBSR Einzeltraining kann er seine Belastungsfaktoren besser erkennen und erstmal Selbstwahrnehmung und Selbstfürsorge üben. „Ich habe meinen Körper nur noch als belastet wahrgenommen: Nicht schlafen können, Schmerzen haben, Anspannung im Körper spüren; eigentlich nur funktionieren, denken und grübeln, aber nichts Angenehmes im Körper spüren. Durch den Body Scan empfinde ich auch Ruhe und Wohlbefinden im Körper; ich lerne, mich meinem Körper freundlich zuzuwenden und den Körpersignalen Beachtung zu schenken. Wenn Gedankenketten mich forttragen, dann kann ich zum Körper zurückkehren. Ich bin einfach mehr anwesend und spüre, was ich brauche. Ich spüre: Das ist ein Weg für mich, um gesünder und sinnvoller zu leben und zu arbeiten.“

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Die Atemmeditation zur Fokussierung

In der Atemmeditation, die in einer stabilen, aufrechten und entspannten Sitzhaltung durchgeführt wird, fokussiert man die Aufmerksamkeit beim Atem. Er kann an der Nasenspitze, im Brustkorb oder auch im Bauch wahrgenommen werden. Man wählt einen Körperbereich aus, wo die Atmung gut fühlbar ist, und fokussiert die Aufmerksamkeit dort. Die Einatmung und die Ausatmung werden im Körper gespürt; der Atem strömt ein und aus, und muss nicht verändert werden. Auch hier geht es wie beim Body Scan nicht um das Erreichen eines bestimmten Zustandes, sondern um das präsente, akzeptierende Wahrnehmen des Atems. Schon sehr bald werden Gedanken auftauchen, der Geist geht auf Wanderschaft, macht Pläne oder erinnert sich – das ist ganz normal. In der Atemmeditation beginnen wir aber den Geist mit Freundlichkeit, Geduld und Akzeptanz zu kultivieren und zu führen. Immer wenn der Geist wandert, kann der Meditierende es früher oder später bemerken und kehrt dann zur Wahrnehmung des Atems zurück. Dies lässt sich wie ein



mentales Fitnesstraining verstehen. Wir üben unsere Aufmerksamkeit darin, sich zu zentrieren, und verändern durch die Meditationen den Umgang mit unserem Geist.



Die Atembetrachtung ist der erste Schritt der Sitzmeditation, sie führt zur Beruhigung des Geistes. Wir lernen aber auch, den Geist zu beobachten. Um dessen Natur vertieft verstehen zu können, erweitert man Schritt für Schritt das Objekt der Aufmerksamkeit auf Körper, Gedanken und Gefühle. Es geht nicht darum, die Erfahrung zu verändern, sondern sie zu bemerken, freundlich zu akzeptieren und nicht einzugreifen. Durch die Fokussierung der Atmung kann sich der Geist beruhigen und mehr Gelassenheit und Zentrierung erfahren werden. Durch die Erweiterung und Öffnung der Aufmerksamkeit in der Sitzmeditation (siehe auch Schritt 3 im

Drei-Schritt-Innehalten) können wir uns für die Vielfalt und die Veränderbarkeit, den Fluss der Erfahrung öffnen.

Wir meditieren mit einem weiten Fokus – es wird auch offenes Gewahrsein genannt. Dafür kann es hilfreich sein, sich einen weiten Raum, z.B. einen weiten blauen Himmel, vorzustellen. Hier können alle Erfahrungen auftauchen: Sinneserfahrungen, Körperempfindungen, Gedanken und Gefühle. Wir beobachten und nehmen alles wahr, ohne uns zu verstricken, zu analysieren oder zu bewerten. Es entsteht die Möglichkeit, sich selbst zu beobachten, das Zusammenspiel

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

von Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen besser zu verstehen und Einsichten über die Natur des Geistes zu gewinnen. Einsichten können sein, den Fluss der Erfahrungen wirklich zu erleben, die Wirkung von Akzeptanz und Nichteingreifen zu erfahren, zu bemerken, wie Leiden an unangenehmen Erfahrungen entsteht und sich wieder auflöst. Durch das offene Gewahrsein erhalten wir auch die Möglichkeit, nicht mit unseren Gedanken oder Gefühlen zu verschmelzen und uns damit zu identifizieren, sondern es wird erfahrbar: Wir sind mehr als unsere Gefühle; wir sind mehr als unsere Gedanken. Es entsteht ein innerer Raum neuer Wahlmöglichkeiten und Freiheit.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr S., ein Hochschullehrer, der oft unter starkem Ärger und Stressreaktionen litt, erlebt die Sitzmeditation als wichtige Entdeckung für sich. Er lernt, sich über den Atem in der Gegenwart zu verankern. Auch im Alltag kann er in aufwühlenden Situationen die Aufmerksamkeit zum Atem lenken und sich dadurch zentrieren und beruhigen. Durch die Schulung der weiten Aufmerksamkeit, des offenen Gewahrseins wird ihm bewusst, wie oft er sich mit starken Gefühlen und Gedanken identifiziert und sich in sie verstrickt. Nach einigen Wochen des Übens von Achtsamkeitsmethoden und der Sitzmeditation spürt Herr S., dass er inneren Spielraum gewinnt. Er reagiert nicht mehr so impulsiv. Er äußert nach einer Meditation: „Ich spüre jetzt wirklich, dass ich neue Möglichkeiten habe. Das bin ja ich, unabhängig von meinen Gedanken und Gefühlen. Ich kann mich neu dazu in Beziehung setzen. Das erleichtert ungemein.“

Mittlerweile gibt es viele wissenschaftliche Studien, die die Wirkung von MBSR nachweisen. Britta Hölzel fasst in *Achtsamkeit mitten im Leben* (2015) die Wirkebenen von Achtsamkeitstrainings folgendermaßen zusammen:

1. Stärkung der Aufmerksamkeitsregulation
2. Verbesserung der Emotionsregulation
3. Veränderungen im Selbsterleben.

Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation sind wichtige Führungskompetenzen, da das eigene Verhalten besser verstanden und sinnvoller moduliert werden kann. Die Veränderung des Selbsterlebens führt zu stärkerer psychischer Flexibilität und zu einer weniger egozentrischen Perspektive auf das Selbst, auch das wichtige Kompetenzen für eine sozial verantwortungsvolle Führung.

Menschen zu führen ist eine herausfordernde und sehr anspruchsvolle Aufgabe. Methoden der Achtsamkeit unter-

stützen Führungskräfte dabei, Herausforderungen zu meistern, die eigene Gesundheit zu fördern und die persönlichen Potenziale zu erkennen und weiterzuentwickeln.

Janice Marturano, die Gründerin und Leiterin des Instituts für Mindful Leadership, macht in ihrem Buch *Mindful Leadership* (2015) deutlich, dass Führungskräfte Raum brauchen, um die eigene Erfahrung bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren. Sie ist sich sicher, dass Achtsamkeitsmeditationen zur Entwicklung von Führungsexzellenz beitragen.

ACHTSAMKEITSTRAINING – FÖRDERT FÜHRUNGSKOMPETENZ

Ein Achtsamkeitstraining für Führungskräfte fördert folgende Kompetenzen:

- Bewusste Selbstwahrnehmung und -steuerung
- Resilienz und Gelassenheit bei Herausforderungen
- Konzentration und Zentrierung
- Weitblick und das Einnehmen einer Metaperspektive
- Kreativität und Flexibilität des Denkens
- Emotionale Intelligenz

Es ist wichtig für Führungskräfte, sich fokussieren und konzentrieren zu können, denn unsere Aufmerksamkeit ist begrenzt; wir müssen sie bewusst und sinnvoll einsetzen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr S. ist begeistert von seiner verantwortungsvollen Führungsrolle. Er empfindet besonders viel Spaß und Erfüllung, wenn er mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten hat, wenn Unvorhergesehenes passiert, wenn er plötzlich von Mitarbeitern um Unterstützung gebeten wird. Dann fühlt er sich „ganz in seinem Element“. Leider spürt er nur die als positiv erlebte Aktivierung, nicht aber die Begrenzung seiner physischen und psychischen Leistungsfähigkeit. Er bekommt körperliche Symptome, wie Herzrasen und Schwindelanfälle. Seine Leistungsfähigkeit nimmt ab.

Herr S. lernt durch ein Einzelcoaching Elemente von Achtsamkeit kennen und beginnt, kürzere Meditationen in den Alltag einzubauen. Er kann durch das Üben von

Body Scans im Sitzen seine Körpersignale besser wahrnehmen und lernt, mehr auf seinen Körper zu achten. Er führt Pausenzeiten für sich ein und achtet darauf, regelmäßig zu Mittag zu essen. Er beginnt, sich freitags und montags den Kalender der Woche anzuschauen und zu reflektieren: Ist das realistisch; kann ich das schaffen; gibt es genug Freiräume zur Reflexion? Herr S. plant mehr Zeit ein für die Gestaltung von Übergängen: Er kommt ruhiger und entspannter am Flughafen und im nächsten Meeting an, er erreicht in einem ruhigeren Modus die Kita, um seine Tochter abzuholen. Zwischen durch fragt mich Herr S.: „Nimmt mir das Achtsamkeitstraining meine Begeisterung, mein Tempo?“

Er erkennt aber selbst, dass er zunehmend wählen kann zwischen Ruhe und Innehalten und Zeiten von kreativer Schnelligkeit und Spontanität. Er beginnt zu spüren, dass er beides braucht: Entspannung, Innehalten und Reflexionszeiten bei der Arbeit und Zeiten des erfüllten,

intensiven Arbeitens. Seine körperlichen Symptome verschwinden, er kann mehr auf seine physischen und psychischen Bedürfnisse achten. Auf seinem Computerbildschirm erscheint immer wieder die Aufforderung: No Multitasking! Just one thing at a time!



BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Dieses Beispiel zeigt, dass sich ein Achtsamkeitstraining zum einen auf Aufmerksamkeitslenkung, die Zentrierung, die Beachtung von Körpersignalen auswirkt und zum anderen den Umgang mit Zeit und Planung verändert.

Auch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern profitiert von der zunehmenden Bewusstheit der Führungspersonen. Herr S. erkannte, dass Achtsamkeit in den Gesprächen und Meetings mit Mitarbeitern hilfreich sein kann. Er nahm bewusster wahr, wann er erstmal zuhören sollte. Er lernte, abzuwarten und in Ruhe nochmal über Äußerungen von Mitarbeitern nachzudenken. Durch das Achtsamkeitstraining wurde ihm auch klar, wann er in der Zusammenarbeit ärgerlich und vielleicht zu impulsiv reagierte. Er lernte, seine Emotionen frühzeitig wahrzunehmen, zu verstehen und zu regulieren.

ACHTSAME EMOTIONSREGULATION – AUF DEN WELLEN SURFEN

Der kanadische Psychotherapeut und Forscher Leslie Greenberg hat den Ansatz der emotionsfokussierten Psychotherapie (EFT) begründet. Es geht ihm darum, Menschen zu vermitteln, wie sie eigene Gefühle (z.B. Angst) und die dahinterstehenden Bedürfnisse (z.B. nach Sicherheit) wahrnehmen und regulieren können.

Helga Breuninger und Almuth Sellschopp haben in ihrer Zusammenarbeit mit Leslie Greenberg die Theorie und die Methoden der emotionsfokussierten Therapie für UnternehmerInnen nutzbar gemacht. Sie stellen in ihrem Artikel *Emotional führen: Nachfolgerinnen im Spagat zwischen Familie und Firma (2016)* die Ergebnisse der Zusammenarbeit dar und haben die Kooperation in der Stiftungsbroschüre *emotional kompetent führen* nachvollziehbar zusammengefasst. An dieser Stelle soll nur auf diese Arbeit verwiesen werden. Vertiefend wird hier aber die Wirkung von Achtsamkeits-

trainings für die Emotionsregulation dargestellt. MBCT (mindfulness based cognitive therapy) wird als Verfahren vorgestellt, das besonders wirksam für den heilsamen Umgang mit Emotionen ist.

Achtsamkeitstraining und Emotionsregulation

Was sind die grundsätzlichen Herausforderungen im Umgang mit Emotionen? Das frühzeitige Erkennen von Gefühlen ist bedeutsam, damit sie unser Handeln nicht unreflektiert beeinflussen. Emotionen geben uns wichtige Informationen darüber, wie es uns geht und was wir brauchen. Sie weisen auf wichtige Bedürfnisse hin. Wenn wir eine Emotion als Traurigkeit erkennen, können wir wahrnehmen, ich brauche Trost und Unterstützung. Wenn wir uns ärgern, benötigen wir vielleicht eine Grenzziehung und möchten mehr Respekt entgegengebracht bekommen.

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Emotionen entstehen sehr schnell und automatisch und werden oft nicht bewusst wahrgenommen und reflektiert. So kann sich Traurigkeit, wenn sie nicht bemerkt oder unterdrückt wird, ansammeln und verstärken und in depressives Erleben führen. Nicht wahrgenommener, unterdrückter Ärger kann zu körperlichen Symptomen führen. Wenn der Ärger sehr stark ist, aber nicht moderiert werden kann, können wir andere Menschen abwerten oder über das Maß hinaus angreifen und damit uns selbst und anderen schaden. Wie wir mit Emotionen umgehen, hat viel mit unserer Lern- und Lebensgeschichte zu tun. Möglicherweise war es als Kind nicht erlaubt, Wut in der Familie zu äußern oder Freude und Stolz durften nicht gezeigt werden. Diese gelernten Muster und Schemata im Umgang mit Gefühlen beeinflussen auch unsere erwachsene Emotionsregulation. Emotionen geben Handlungsimpulse: Wenn ich traurig bin, ziehe ich mich vielleicht zurück; bei Freude möchte ich sie mit anderen teilen. Gefühle entstehen fast immer im Kontext von Beziehungserfahrungen und sind demnach auch sehr

wichtig für die Kommunikation. Wenn ich sehr unsicher bin, werde ich anders mit meinem Kollegen sprechen, als wenn ich begeistert von einer Sache bin. Wenn wir wissen, wie und was wir fühlen und wodurch unsere Gefühle entstehen, können wir bewusster damit umgehen und sie vielleicht moderieren, bevor wir mit anderen sprechen.

Wie wirkt sich nun ein Achtsamkeitstraining auf die Emotionsregulation aus? Wie erleichtert die Kultivierung von Selbstmitgefühl den Umgang mit Emotionen? Und was bedeutet das für Führungskräfte?

Es wurde bereits erläutert, dass das Üben des Body Scans die freundliche und akzeptierende Wahrnehmung von Körperempfindungen fördert. Wenn sich die Körperwahrnehmung verbessert, können Gefühle eher und differenzierter gespürt werden. Durch die Entwicklung von Akzeptanz gelingt es zunehmend, Gefühle zunächst zu spüren und sie da sein zu lassen, ohne sie zu unterdrücken oder sich hineinzusteigern.

Ziel eines Achtsamkeitstrainings ist es, die Reaktivität zu verringern. Das ist im Umgang mit starken und nicht situationsadäquaten Emotionen sehr wichtig.



BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Ein Beispiel aus der Praxis:

Frau S. wird als Kind von den Eltern sehr streng und leistungsorientiert erzogen. Die Eltern sind ihr keine förderlichen Vorbilder im Umgang mit Emotionen. So lernt Frau S. Gefühle von Unsicherheit und Angst mit strengen Leistungsanforderungen an sich zu beantworten und Konflikten mit Mitarbeitern aus dem Weg zu gehen. Dies führt aber dazu, dass sie aktuell in ihrem Leben ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse nicht wahrnimmt, über ihre eigenen Grenzen geht und sich dadurch immer wieder sehr erschöpft fühlt.

Sie reagiert aus der biografischen Verletzung heraus auch oft nicht situationsadäquat und zieht sich gekränkt zurück, anstatt ihre Bedürfnisse zu artikulieren.

Durch ein Achtsamkeitstraining lernt Frau S. ihre Gefühle wahrzunehmen, sie nicht sofort zu bekämpfen, aber auch nicht aus den alten Kränkungen heraus zu handeln.

Sie lernt zu unterscheiden, wann eine Emotion situationsangemessen und passend ist und wann sie nicht adäquat und dysfunktional eher früheren Kränkungen entspringt. Nun kann sie wählen, wie sie ihren Emotionen und den dahinterstehenden Bedürfnissen (z.B. nach Sicherheit, Respekt) Ausdruck verleiht und verliert die Angst vor Konflikten.

Bei heftigen, intensiven Gefühlen bietet zum Beispiel die Atemmeditation eine praktikable Möglichkeit für den Alltag, in das gegenwärtige Erleben zurückzufinden und durch den Atem zur Ruhe zu kommen. Diese Ruhe hilft, nicht in den Wellen der Emotionen unterzugehen und sich den Emotionen später mit mehr Gelassenheit zuwenden zu können. In der ausgedehnten Sitzmeditation kann das Zusammenspiel von Gedanken und Gefühlen klar wahrgenommen werden, da die innere Erfahrung in der Meditation erlebt wird ohne gleich zu reagieren. Grübelschleifen werden identifiziert, Gefühle werden als momentane Erfahrung im Körper erlebbar und es wird beobachtbar, wann der Geist daraus Verallgemeinerungen und Geschichten ableitet. Die Meditation schult, die gegenwärtige Erfahrung zu spüren und zu erleben, wie Gefühle entstehen und sich wandeln können. Handlungsimpulse werden erkannt, aber nicht unmittelbar umgesetzt: Auch das vermindert die Reaktivität. Es wird deutlich, dass es innere und äußere Bedingungen gibt, die Gefühle entstehen lassen.

Gedanken und Interpretationen bestimmen mit, wie wir uns fühlen. Wenn wir einer Kritik eine unterstützende Absicht unterstellen, dann fühlen wir uns anders, als wenn wir sie als Angriff werten.

Die Erfahrung des offenen Gewahrseins in der Sitzmeditation gewährt Zugang zu einer inneren Geräumigkeit. In der Weite des eigenen Erlebnisraums fühlen sich Emotionen nicht mehr überwältigend an. Es gibt durch die Schulung der Achtsamkeit die Möglichkeit, Emotionen zu beobachten, zu spüren, ihnen freundlich zu begegnen. Dadurch verändert sich die Beziehung zu den Emotionen, eine innere wahrnehmende Zeugenperspektive entwickelt sich. Meditierende erleben: „Ich kann meine Gefühle wahrnehmen, beobachten. Ich bin nicht meine Emotion. Ich bin mehr als meine Emotionen.“ Achtsamkeitstraining führt dazu, sich nicht mehr so stark mit Gefühlen und Gedanken zu identifizieren und nicht so sehr mit der inneren Erfahrung zu verschmelzen. Außerdem müssen Gefühle nicht mehr vermieden

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

werden, weil es neue, hilfreiche Methoden gibt, mit den Gefühlen zu sein.

Diese innere Haltung von Freundlichkeit, Akzeptanz und Gelassenheit hilft bei der Emotionsregulation. Wenn es uns gelingt, gelassener und annehmender mit uns und anderen zu sein, dann können wir auch starke Gefühle von Angst oder Wut besser regulieren und unsere Bedürfnisse besser kommunizieren.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr O. ist seit Monaten in einem Kreislauf von Überforderung, Selbstabwertung und Angst. „Erstmals in meinem Leben erlebe ich die Angst, es nicht mehr zu schaffen.“ Herr O. äußert, seinen Ängsten immer mit Energie und Leistung begegnet zu sein. Nun haben sich aber Symptome entwickelt, die auf dem Weg zur Arbeit oder auch vor Meetings auftauchen: Schwitzen, Atemnot und Gedankenkreise, die ihm Angst machen und zutiefst

verunsichern. In einem achtsamkeitsbasierten Coaching lernt er verschiedene Entspannungs- und Achtsamkeitsübungen. Beruhigen kann er sich mit der Vorstellung der Weite des Meeres und der Wahrnehmung seines Atems.

Er lernt, nicht mehr gegen die Angst zu kämpfen, sondern sie zu akzeptieren. Er erlaubt sich Angst zu erleben, beginnt, sie als mögliches Gefühl und als wichtiges Signal zu sehen, und bemerkt, dass er das Bedürfnis nach Ruhe und Selbstfürsorge jahrelang übergangen hatte. Die Angst war ein Hinweis, sich besser um sich zu kümmern.

Durch eine Reduktion und bessere Planung seines Arbeitspensums, Mut zum Delegieren und Neinsagen und eine Schulung der Achtsamkeit lernt er eine neue Form der Emotionsregulation. Er ist erstaunt, dass ihn dies widerstandsfähiger macht und nicht schwächt.

MBCT – Wege aus der Abwärtsspirale

MBCT (mindfulness based cognitive therapy) wurde von Zindel, Segal, Williams und Teasdale (2015) ausgehend von den Erfahrungen mit MBSR als Rückfallprophylaxe für Menschen mit Depressionserfahrungen entwickelt. MBCT kann als achtwöchiges Programm in der Gruppe oder als Einzeltraining erlernt werden. Es enthält alle Meditationen des MBSR Programms, aber zusätzlich noch hilfreiche Meditationen für den Umgang mit Gedanken und herausfordernden Emotionen.

Durch MBCT lernen Menschen, frühzeitig die Anzeichen von Depressionen zu erkennen und sich nicht in den Spiralen von Vermeidung, Grübeln und Selbstabwertung zu verfangen. Dieser Ansatz ist auch bei Schmerzen und im Umgang mit Erschöpfung, Burn-out und Ängsten sehr hilfreich und damit ein geeignetes Vorgehen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Ich lasse Übungen des MBCT auch in die Trainings von Führungskräften mit einfließen.

Als besonders hilfreich werden die Übung der Gedankenbeobachtung und die Meditation im Umgang mit herausfordernden Emotionen erlebt.

In der Gedankenmeditation lernen die Übenden Gedanken als mentale Ereignisse wahrzunehmen und sich nicht in sie zu verstricken. Außerdem werden die Teilnehmer gebeten, eine Liste von negativen Gedanken zu machen, die sich oft und automatisch wiederholen. So lernen sie Gedanken, die negative Erinnerungen und Gefühle auslösen können, frühzeitig zu erkennen und sich in ihrem Körper (durch den Body Scan) oder mit dem Atem (Atemmeditation) zu verorten. Diese direkte, körperliche Wahrnehmung bringt sie wieder in Kontakt mit der gegenwärtigen Erfahrung und erweitert die Perspektive. Den negativen Gedanken kann damit anders begegnet werden, sie verlieren den negativen Sogeffekt.

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Ein Beispiel aus der Praxis:

Frau K. lernt durch ein Achtsamkeitstraining ihre selbstabwertenden Gedanken kennen. Sie nennt es „mein Negativradio“, in dem folgende Gedanken gesendet werden: „Das schaffst du nie. Du musst dich mehr anstrengen! Du hast versagt.“

Frau K. lernt die Gedanken zu beobachten, sich nicht mehr zu verstricken und Gedanken nicht mehr als Wahrheiten zu begreifen. Das bringt eine starke Entlastung mit sich. Die Möglichkeiten, sich beim Atem zu beruhigen und den Körper mehr zu spüren, führen zu mehr Präsenz und einem Weg aus der Grübelspirale.

Der Umgang mit herausfordernden Emotionen wird im MBCT in einer angeleiteten Meditation eingeübt. Der Übende wird ermutigt, sich den schwierigen Emotionen (z.B. Angst, Schmerz im Körper und das Unbehagen, das daraus entsteht, Ärger, Ungeduld) direkt in der Meditation zuzuwenden. Die Gefühle sollen im Körper wahrgenommen und aus unterschiedlichen Perspektiven erforscht werden. Zum Beispiel wird damit experimentiert, dem Gefühl Raum zu geben, zu spüren, wo genau das Gefühl im Körper erlebt wird, was sich verändert, wenn der Atem durch diesen Körperbereich hindurchfließt. Auch hier wird wieder der direkte Kontakt zum Erleben gefördert, Gefühle können dadurch als veränderlich erlebt werden und das Zusammenspiel von Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen wird in der Meditation sichtbar.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr U. spürt starke Unruhe, wenn er an seine aktuelle Arbeitssituation denkt. Er lernt, diese Unruhe und die damit verbundene Angst in der Meditation zu erforschen, und entdeckt, dass er mit seinen Gefühlen sein kann, sie erkunden und wahrnehmen kann, ohne sich darin zu verlieren. Ihm gefällt das Bild eines Emotionsurfers, der lernt auf den Wellen der Gefühle zu reiten und nicht darin zu versinken.

Die TeilnehmerInnen meiner zahlreichen achtwöchigen MBCT Kurse geben folgende Rückmeldungen:

- „Ich habe gelernt, geduldig mit mir zu sein und aufkommende negative Gefühle nicht noch weiter zu verstärken.“
- „Es geht für mich jetzt mehr darum, Handlungsspielraum im Umgang mit Gefühlen zu haben, ohne gleich in Automatismen zu verfallen.“
- „Ich weiß, dass ich meine inneren Zustände beeinflussen kann.“
- „Die Offenheit und Toleranz gegenüber schwierigen Gefühlen führt zu einer deutlichen Entspannung und eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten.“
- „Meditation ist eine Selbstfürsorge – das war für mich eine Entdeckung.“
- „In angespannten Situationen kann ich mich besser fokussieren, ich bin gelassener und kann meinen Standpunkt klarer und ruhiger vertreten.“
- „Ich bin freundlicher und fürsorglicher im Umgang mit mir selbst.“

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Häufig berichten TeilnehmerInnen von MBCT Kursen oder auch Einzeltrainings, dass sich ihre innere Haltung verändert habe, sie seien geduldiger, freundlicher und mitfühlender mit sich geworden. Die Förderung der inneren Haltung durch Achtsamkeit soll uns jetzt eingehender interessieren.

Ein Achtsamkeitstraining beinhaltet Methoden, die uns helfen, Achtsamkeit und Gewahrsein zu kultivieren, wie z.B. den Body Scan oder die Atemmeditation. Doch mit welcher inneren Haltung, mit welcher Einstellung, wie üben wir die Meditationen? Gehen wir mit bestimmten Erwartungen an das Üben heran, sind wir eher streng oder freundlich mit uns, wollen wir schnell vorankommen? Achtsamkeitstrainings stellen aber auch Übungsmethoden zur Verfügung, um eine neue, hilfreiche innere Lebenseinstellung und -haltung zu kultivieren.

Die folgenden inneren Qualitäten bestärken die Wirkung von Achtsamkeitsmeditationen und sind gleichzeitig wichtiger Bestandteil des Geistesstrainings: Geduld, Anfängergeist, Offenheit, Akzeptanz, Freundlichkeit, Mut, Kraft. Exemplarisch wenden wir uns im Folgenden dem Anfängergeist und der Freundlichkeit zu.

DIE INNERE HALTUNG – ANFÄNGERGEIST UND FREUNDLICHKEIT



Qualitäten, die Achtsamkeit unterstützen:
Geduld, Anfängergeist, Offenheit, Akzeptanz,
Freundlichkeit, Mut, Kraft

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Die Frische des Anfängergeistes

Shunryu Suzuki schreibt in seinem Buch *Zen-Geist Anfängergeist*: „Im Geist des Anfängers gibt es viele Möglichkeiten, aber im Geist des Experten nur einige wenige.“

Im Achtsamkeitstraining geht es darum, sich der gegenwärtigen Erfahrung möglichst vorurteilsfrei und mit Offenheit zuzuwenden. Wir lernen in der Atemmeditation immer wieder zum Atem zurückzukehren, wenn der Geist weggewandert ist; wir öffnen uns der gegenwärtigen Atemerfahrung. Wie fühlt sich der Atem jetzt gerade an? Es geht darum, immer wieder Neugier, Offenheit und Interesse für das gegenwärtige Erleben zu entwickeln. Diese innere Geisteshaltung hilft, aus Denk- und Handlungsmustern auszusteigen und Frische in die Erfahrung zu bringen.

Matt Tenney betont in *The mindfulness edge* (2016), dass der Anfängergeist besonders für Menschen in Führungspositionen sehr wichtig ist. Er rät, sich der eigenen Erfahrung

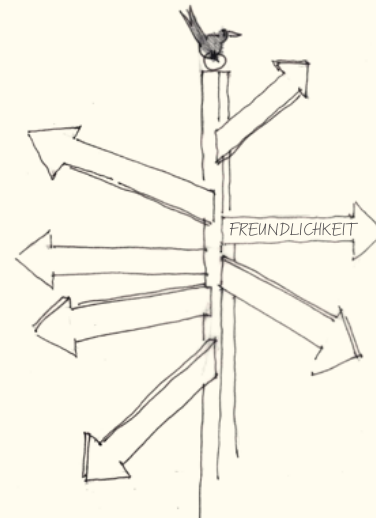
und auch der Umgebung mit einem offenen, erforschenden Geist zuzuwenden, statt mit vorgefertigten Positionen und der inneren Haltung „Kenne ich, weiß ich schon“. Erst dadurch wird Begegnung, Kontakt mit sich und auch Verbindung zu anderen möglich und innovatives, kreatives Denken und Handeln entsteht. Ein Anfängergeist kann sich öffnen, für neue Sichtweisen und für neue Lernfelder – eine sehr hilfreiche Führungsqualität. Besonders in Arbeitsfeldern, die Kreativität und Gestaltung erfordern, ist es sinnvoll, Pausen zuzulassen und Freiräume für den Geist zu gewähren.

Der Anfängergeist hilft bei innovativen Prozessen, aber auch in schwierigen Zeiten. Der Geist des Anfangens ist ein wichtiger Resilienzfaktor, der es nach Rückschlägen ermöglicht, sich wieder zu öffnen und neu anzufangen. Jeder Augenblick, jede Begegnung birgt einzigartige Möglichkeiten in sich.

Die Kraft von Freundlichkeit und Selbstmitgefühl

In der Anleitung von Achtsamkeitsgruppen, aber auch von Einzeltrainings, wird immer wieder deutlich, mit welcher strengen und selbstabwertenden inneren Haltung viele TeilnehmerInnen die Achtsamkeitsmeditationen üben. Plötzlich tauchen die Fragen auf: Wie gehe ich eigentlich mit mir um und mit welcher Einstellung begegne ich mir selbst? Die Teilnehmenden bemerken, wie streng sie mit sich sind, wenn der Geist wandert, wenn sie während des Übens einschlafen oder wenn sie nicht üben. Sie spüren auch den inneren Druck, es richtig machen und optimale Ergebnisse erreichen zu wollen. Ein Achtsamkeitstraining ist aber sowohl eine Geistes- als auch eine Herzensschulung. So wird mit einer speziellen Meditation, der Metta-Meditation (Freundlichkeitsmeditation), eine innere freundliche, warmherzige und mitfühlende Ausrichtung geübt.

Zunächst kann es hilfreich sein, sich zu fragen, wie kann ich einen Zugang zu einer inneren freundlichen, wohlwollenden Haltung finden? Vielleicht erinnern Sie sich an eine Situation, in der eine andere Person freundlich zu Ihnen war. Wie hat sich das angefühlt? Wie fühlt es sich körperlich an, wenn Sie freundlich zu anderen oder zu sich selbst sind? Spüren Sie Weite, Wärme und Entspannung im Körper oder andere Körperempfindungen? Einige Menschen erleben es als hilfreich, eine Hand oder beide Hände auf die Herzregion zu legen und die Atmung dort zu spüren. Ein möglicher Zugang zu Freundlichkeit kann auch die Vorstellung eines Kindes oder eines kleinen Tieres sein, bei deren Anblick wir ganz natürlich und spontan Wohlwollen und Mitgefühl empfinden. Diese Zugänge zu einer inneren Haltung von Großherzigkeit, Freundlichkeit und Wohlwollen können für die Freundlichkeitsmeditation genutzt werden, in der wir diese Qualitäten systematisch üben.



Die Grundhaltung der Achtsamkeitspraxis ist sanft, akzeptierend und nährend. Man könnte sie auch als Leben aus dem Herzen beschreiben. Jon Kabat-Zinn

In der Metta-Meditation wenden wir uns im Liegen oder im Sitzen freundlich uns selbst zu. Wir können unsere persönlichen Zugänge zu Freundlichkeit aktivieren, eine Hand auf das Herz legen und ein inneres Lächeln entstehen lassen. Es geht um eine innere Ausrichtung, nicht um Druck oder Anforderung. Es ist wie bei einer Wanderung, bei der wir uns entscheiden, dem Hinweispfeil zu folgen, auf dem Freundlichkeit und Mitgefühl stehen. Wir gehen bei der Metta-Meditation in diese Richtung, wir müssen aber nichts erreichen oder gleich angekommen sein. Vielmehr öffnen wir uns für einen Weg der inneren, freundlichen Qualitäten.

Während wir bei der Atemmeditation immer wieder zum Atem zurückkehren, um uns in der Gegenwart zu verankern und den Geist zu beruhigen, nutzen wir in der Metta-Meditation innere Sätze als Anker, die wir in Stille immer wieder an uns richten und wiederholen.

Wir sprechen zu uns:
 Möge ich glücklich sein.
 Möge ich mich sicher und geborgen fühlen.
 Möge ich gesund sein.
 Möge ich frei und mit Leichtigkeit leben.

Wenn Gedanken wandern, dann kehren wir wieder zu den Sätzen zurück.

In der Metta-Meditation befreunden wir uns mit uns selbst und mit der eigenen Erfahrung. Wir lernen, uns selbst wohlwollend zu begegnen und uns zu unterstützen. Die Basis ist die Grundannahme, dass alle Menschen und alle Wesen glücklich sein möchten. So auch wir.

Nachdem wir uns selbst Freundlichkeit haben zukommen lassen, wenden wir uns anderen Menschen zu. Wir denken zunächst an einen Menschen, bei dem wir leicht einen Zugang zu Freundlichkeit finden (z.B. einen Freund).

Und wir wünschen ihm:
 Mögest du glücklich sein.
 Mögest du dich sicher und geborgen fühlen.
 Mögest du gesund sein.
 Mögest du frei und mit Leichtigkeit leben.

Dann erweitern wir die Ausrichtung der Freundlichkeit auch auf Personen, die wir kaum kennen (z.B. die Busfahrerin, den Bäcker), oder auf Menschen, mit denen wir Konflikte haben, und schließlich auf alle Menschen. In der Metta-Meditation ist die Freundlichkeit an keine Bedingungen geknüpft. Wir üben, die innere Haltung des Wohlwollens allen Lebewesen zukommen zu lassen.

Forschungsergebnisse zeigen, dass das Üben der Metta-Meditation zu einer Zunahme positiver Emotionen führt. Sie hilft, anders mit Schmerzen umzugehen, erleichtert die Emotions- und Stressregulation, fördert die psychische und physische Gesundheit und bereichert den Umgang mit

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

anderen Menschen (Barbara Fredrickson, 2013). Auch in herausfordernden, schwierigen Momenten ist die Aktivierung einer unterstützenden, wohlwollenden Haltung sich selbst und anderen gegenüber hilfreich.

Im Arbeitskontext sind wir es gewohnt, uns über Leistung und Erfolg zu definieren. Unser Selbstwertgefühl ist oft an positive Resultate gebunden. Janice Marturano zitiert in *Mindful leadership* den Präsidenten einer der besten Businessschulen der Welt: „Erfolg ist ein guter Ort, um sich zu verstecken.“ Die MBA-Studierenden täten sich schwer damit, über Schwächen, Fehler und Verletzlichkeiten zu sprechen. In Business- und Führungstrainings wird viel über Erfolg, Kompetenz und Selbstbewusstsein gesprochen, doch wo ist der Raum, um zu lernen, mit Kränkungen, Rückschlägen und Niederlagen umzugehen? Für Führungskräfte ist es wichtig, sich schwierigen Erfahrungen zuwenden zu können und auch um eigene Verletzbarkeiten und Grenzen zu wissen. Nur so kann Führung authentisch und menschlich werden. Ich lerne in meinen Einzeltrainings viele Führungspersonen

kennen, denen es zunächst schwerfällt, über ihre Erschöpfung, Leistungsgrenzen oder Kränkbarkeit zu sprechen. Die sich dann aber erleichtert zeigen, wenn ich sie ermutige, sich auch diesen Aspekten zuzuwenden, und vermitteln kann, dass daraus eine neue Resilienz, innere Stärke und Kompetenz erwächst. Dann stellt sich oft Entlastung ein. Eigene Grenzen und Schwächen können artikuliert werden, man muss diese Erfahrungsbereiche nicht mehr verstecken, unterdrücken oder bekämpfen.

Die Schulung von Achtsamkeit durch MBSR, MBCT und Mitgefühlstrainings bietet Führungskräften ein inneres Rüstzeug und neue Perspektiven im Umgang mit Unsicherheit, Leid und Angst.

Zwei Beispiele aus der Praxis:

Eine junge Unternehmerin versteht ihre eigene Kränkbarkeit besser, kann sich durch ein Einzelcoaching mit Achtsamkeitselementen stabilisieren und durch die Freundlichkeitsmeditation eine neue unterstützende Haltung sich selbst gegenüber erlernen. Sie nimmt ihre Belastungsgrenzen früher wahr und sorgt dann besser für sich. Nun kann sie auch gelassener und offener Mitarbeitern begegnen und verliert die Angst vor Meinungsverschiedenheiten.

Ein erfahrener Dozent bemerkt im Achtsamkeitstraining wie disziplinierend, streng und abwertend er mit sich umgeht. Für ihn ist die Freundlichkeitsmeditation eine wirkliche Entdeckung. Er fühlt sich entlastet und durch das Üben einer wohlwollenden Haltung sich selbst gegenüber nimmt er mehr positive Emotionen wahr und erkennt, dass Selbstfürsorge kein Zeichen von Schwäche, sondern von Souveränität ist.

Auch die amerikanische Psychologin Kristin Neff (*Selbstmitgefühl*, 2012) hat durch ihre Forschung herausgefunden, dass viele Menschen bei Misserfolgen und in schwierigen Lebenssituationen den Schmerz vermeiden wollen, sich eher zurückziehen und isolieren und dabei sehr streng und abwertend mit sich selbst umgehen. Sie weist darauf hin, dass wir unabhängig von Erfolg oder Misserfolg die Möglichkeit haben, Selbstmitgefühl zu üben und in schwierigen Situationen freundlich zu uns zu sein.

Selbstmitgefühl beinhaltet drei Schritte:

1. Achtsamkeit: Erkennen, dass die Situation gerade schwierig und leidvoll ist. „Das ist eine schmerzhaft Situation für mich.“
2. Verbundenheit: Erkennen, dass es anderen Menschen ähnlich ergeht und dass wir nicht alleine sind. „Andere kennen auch diese Schmerzen. Dieses Leid ist menschlich.“
3. Freundlichkeit: Wohlwollend mit sich umgehen. „Möge ich jetzt freundlich und unterstützend mit mir umgehen.“

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

Die Kultivierung von Freundlichkeit und Selbstmitgefühl ist sehr kraftvoll, sie macht uns resilienter und verbindet uns mit anderen.

Als Menschen sind wir grundsätzlich verletzlich, sind manchmal gestresst oder gekränkt. Auch für Führungskräfte ist es notwendig und hilfreich, sich die eigene Verletzlichkeit einzugestehen und zu lernen, auf eine akzeptierende, zugewandte Art damit umzugehen. Dadurch werden die Kräfte frei, die wir vorher benötigt haben, um Fehler zu vermeiden, Schwächen zu unterdrücken und uns von der eigenen Verletzlichkeit und Begrenztheit abzulenken. Die Kultivierung von Selbstmitgefühl für unser persönliches und allgemein menschliches Leid ist auch förderlich für die Einfühlung in das Leid anderer.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Herr Q. erlebt als Führungskraft Überforderungsgefühle und Ängste, das Arbeitspensum nicht mehr bewältigen zu können. Gleichzeitig stößt er erstmalig an eigene körperliche Grenzen, die es ihm nicht ermöglichen, so weiter zu arbeiten wie zuvor. Freundlichkeit und Mitgefühl mit sich selbst sind ungewohnte Vokabeln für ihn, und er weiß sie auch zunächst nicht mit Leben und Handlungen zu füllen.

Allmählich lernt er im achtsamkeitsbasierten Coaching, sich den eigenen Grenzen und Ängsten zuzuwenden und sie nicht sofort zu bekämpfen. Es entsteht mehr Akzeptanz und durch das Üben von Atemmeditation und Body Scan kehrt das Vertrauen in den eigenen Körper und die eigene Psyche zurück, welches nicht auf Leistung und Arbeit gegründet ist, sondern auf Wahrnehmen, Spüren und Akzeptieren.

Er beginnt mit seinem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern über seine Erfahrungen und über seine neuen Perspektiven zu sprechen und erfährt Verständnis und Mitgefühl. Auch andere öffnen sich und sprechen über ähnliche Erfahrungen.

So können am Ende Veränderungen von Arbeitsstrukturen, Verteilung von Arbeitsbereichen und ein neuer Umgang mit Pausen und Kommunikation angeregt werden.

William George, derzeitig Professor an der Harvard Business School, entwirft in seinem Vortrag vor dem Dalai Lama sowie Ökonomen und WissenschaftlerInnen seine Vision von „Compassionate Leadership“ (in Tania Singer, Matthieu Ricard: *Caring Economics*, 2015). Er wünscht sich eine neue Generation von authentischen Führungspersönlichkeiten, die mit Herz und Verstand führen, sich in Kooperation und Zusammenarbeit sehen, sich ethisch dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen und es verstehen, andere zu Führung und Leitung zu ermächtigen und zu ermutigen. George macht deutlich, dass Leitungskompetenz erworben und geschult werden kann. Er sieht für seine eigene Entwicklung als Führungskraft seine langjährige Meditationspraxis als wichtigstes Element. Meditation habe ihm geholfen, auch in komplexen Situationen Klarheit zu gewinnen, Mitgefühl für sich selbst und andere zu entwickeln und herausfordernden Zeiten mit Resilienz zu begegnen.

BREUNINGER STIFTUNG_Ulrike Juchmann_Achtsamkeit und Führung

AUSKLANG – DIE SAAT PFLEGEN – DAS POTENZIAL ENTFALTEN



Nun haben wir uns eingehend mit den Methoden, Inhalten und Wirkungen von Achtsamkeitstrainings für Führungskräfte beschäftigt. Es wurde deutlich, dass innere Einstellungen und Haltungen von Anfängergeist, Freundlichkeit und Selbstmitgefühl förderlich für die Entwicklung von Führungskompetenz sind.

Für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen stellt sich die Frage, wie kann ein Einstieg in Achtsamkeitskonzepte aussehen?

Das Interesse von Unternehmen an Achtsamkeitstrainings nimmt zu. Oft werden die Konzepte zunächst durch einen Impulsvortrag oder in einem Kurzworkshop bei Gesundheitstagen vorgestellt, um MitarbeiterInnen für das Thema zu interessieren und Vorbehalte abzubauen. Oft überzeugen gelingende Praxisbeispiele aus Unternehmen und die wissenschaftliche Fundierung der Achtsamkeitsmethoden.

Im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderung finden Achtsamkeitsansätze Platz, wenn es um Stressbewältigung, Work-Life-Balance und Wiedereingliederung von Mitarbeitern geht. Im Führungstraining kann Achtsamkeit als Basiskompetenz vermittelt werden, die sich im Kontext gesunder Führung, in Verbindung mit emotionaler Kompetenz und mit achtsamer Kommunikation vermitteln lässt. Achtsamkeit und Mitgefühl lassen sich im Rahmen eines Coachings, in einem strukturierten Einzeltraining und in Seminaren erlernen und dann als Übungspraxis selbst fortsetzen.

Studien zeigen, dass schon nach acht Wochen Achtsamkeits- oder Mitgefühlstraining physisches und psychisches Wohlbefinden zunehmen und dies auch an veränderten Gehirnstrukturen nachweisbar ist. Durch das Training lernen wir, anders mit unserem Geist umzugehen und heilsame innere Haltungen zu kultivieren. Wir haben den Samen zur Weiterentwicklung in der Hand.

Doch diese Veränderungen können nur durch fortgesetztes Üben aufrechterhalten und weiterentwickelt werden. Die eigene Übungspraxis braucht Kontinuität. Es ist sinnvoller, jeden Tag 10 oder 20 Minuten zu üben als einmal in der Woche 60 Minuten. (Hilfreich kann sein, die Übungszeit als Termin mit sich selbst in den Kalender einzutragen.) Für die Wirkung der Übungen ist es nicht wichtig, ob wir immer mit großer Freude und Motivation ans Üben gehen. Das Entscheidende ist, DASS wir üben und uns nicht von anscheinend wichtigeren inneren oder äußeren Gründen davon abhalten lassen.

Zunächst wählt man eine Meditationsmethode, z.B. den Body Scan, und übt diese über einen längeren Zeitraum, einige Wochen oder Monate. Diese kontinuierliche Wiederholung ermöglicht eine Vertiefung der Erfahrung und der Wirkungen. Gemeinsam mit einer Achtsamkeitslehrerin oder einem Achtsamkeitslehrer kann man dann schauen: Was sind die nächsten Schritte?

Vielleicht ist es wichtig, die Dauer der Meditationseinheiten zu erhöhen oder die Art der Meditation zu wechseln (z.B. vom Body Scan zur Freundlichkeitsmeditation). Manchmal ist die Integration von Übungen in den Arbeitsalltag ein nächster hilfreicher Schritt, wie ein neuer Umgang mit Terminplanung oder Kommunikation.

Immer wieder ist es auch klärend und motivierend, sich mit der eigenen inneren Ausrichtung und Motivation zu verbinden. Warum übe ich? Was ist mir dabei wichtig? Und auch zu spüren und zu reflektieren: Übe ich freundlich mit mir und wohlwollend? Begleitete Einzelstunden, ein Vertiefungskurs oder die Lektüre von Büchern können das eigene Üben bereichern und inspirieren.

Das Üben von Achtsamkeits- und Mitgefühlsmeditation ist ein Entwicklungsweg – ein lohnender – für das eigene Wohlergehen und das Wohlergehen anderer.

DIE ZWEI WÖLFE

Eines Abends erzählte ein alter Cherokee-Indianer seinem Enkelsohn am Lagerfeuer von einem Kampf, der in jedem Menschen tobt. Er sagte: „Mein Sohn, der Kampf wird von zwei Wölfen ausgefochten, die in jedem von uns wohnen. Einer ist böse. Er ist der Zorn, der Neid, die Eifersucht, die Sorgen, die Gier, die Arroganz, das Selbstmitleid, die Schuld, die Vorurteile, die Minderwertigkeitsgefühle, die Lügen, der falsche Stolz und das Ego. Der andere ist gut. Er ist die Freude, der Friede, die Liebe, die Hoffnung, die Heiterkeit, die Demut, die Güte, das Wohlwollen, die Zuneigung, die Großzügigkeit, die Aufrichtigkeit und das Mitgefühl.“ Der Enkel dachte einige Zeit über die Worte seines Großvaters nach und fragte dann: „Welcher der beiden Wölfe gewinnt?“ Der alte Cherokee antwortete: „Der, den du fütterst.“

Audiodateien

Alle im Text genannten Audiodateien können als MP3 zum Herunterladen über www.achtsamkeit-juchmann.de „Achtsame Führung“ bestellt werden.

Weiterführende Literatur

- Breuninger, H.; Sellschopp, A. (2014): Emotional kompetent führen. Breuninger Stiftung GmbH
- Breuninger, H.; Sellschopp, A. (2016): Emotional kompetent führen: Nachfolgerinnen im Spagat zwischen Familie und Firma. In: Wirtschaftspsychologie aktuell. 1/2016, S. 44 – 48
- Fredrickson, B. (2013): Die Macht der Liebe. Campus
- Greenberg, L. (2011): Emotionsfokussierte Therapie. Reinhardt
- Hölzel, B.; Brähler, C. (Hrsg.; 2015): Achtsamkeit mitten im Leben. Anwendungsgebiete und wissenschaftliche Perspektiven. O.W.Barth
- Marturano, J. (2015): Mindful Leadership. Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz. Arbor
- Neff, K. (2012): Selbstmitgefühl. Kailash
- Singer, T.; Ricard, M. (Hrsg.; 2015): Caring Economics. Conversations on Altruism and Compassion between Scientists, Economists and the Dalai Lama. Picardor
- Suzuki, S. (2001): Zen-Geist Anfänger-Geist: Einführung in Zen Meditation. Theseus
- Tenney, M.; Gard, T. (2016): The mindfulness edge. How to rewire your brain for Leadership and Personal Excellence. Wiley
- Zindel, V.; Segal, J.; Williams, M.G.; Teasdale, J.D. (2015): Die achtsamkeitsbasierte, kognitive Therapie der Depression. dgvt

Die Autorin

Ulrike Juchmann leitete als Diplompsychologin und approbierte Psychotherapeutin mehrere soziale Einrichtungen, entwickelte die Konzepte und gestaltete die Teamzusammenarbeit. In der Re-Source Studie des Max-Planck-Instituts Leipzig arbeitete sie bei der Entwicklung und Durchführung des Meditationstrainings mit. Sie ist in eigener Praxis für Achtsamkeits- und Persönlichkeitsentwicklung in Berlin und bundesweit als MBSR und MBCT Trainerin tätig.

www.achtsamkeit-juchmann.de



50

51



BREUNINGER STIFTUNG

Breuninger Stiftung GmbH

Büro Berlin

Bismarckallee 13. 14193 Berlin

fon. +49. (0)30. 89 54 17 05

fax. +49. (0)30. 89 00 63 19

www.breuninger-stiftung.de