

Mignon von Scanzoni

Achtsamkeit im Unternehmen Selbstverantwortung und Führungsaufgabe

Was ist Achtsamkeit?

Das Prinzip der Achtsamkeit stammt aus dem buddhistischen Kulturkreis. Es ist eine innere Haltung, die uns darin unterstützt, sich auf unterschiedliche Situationen unseres Alltags offen und unvoreingenommen einzulassen. Dieser Weg ist erlernbar und bedeutet primär

- die Präsenz im Augenblick
- sich selbst und anderen mit freundlicher Aufmerksamkeit begegnen
- die Sensibilität für die körperliche, emotionale und mentale Eigenwahrnehmung
- eine akzeptierende und selbsterforschende Haltung

Die Wirkung der Achtsamkeit

Eine achtsame Haltung führt zu mehr innerer Ruhe und emotionaler Ausgeglichenheit. Sie fördert die Konzentration, steigert die geistige Kraft und unterstützt die zwischenmenschliche Kommunikation.

Bereits im Wort sind die zwei wichtigsten Aspekte enthalten: *Achtung* im Sinne von Wertschätzung, Wertschätzung für die eigene und für eine anderen Person. Und *acht geben*. Das in sich Hineinhorchen hilft, herauszufinden, was der eigenen Lebensqualität zuträglich ist oder ihr schadet. Was ist mir wirklich wichtig? Was macht mich wirklich zufrieden?

Wie lässt sich Achtsamkeit üben?

Eine Methode, mit der Achtsamkeit erreicht werden kann, ist die geleitete Körperwahrnehmung in Verbindung mit Körperübungen und die Achtsamkeitsmeditation mit der Aufmerksamkeit auf den Atem. Er wird bewusst wahrgenommen und in seiner Qualität so angenommen, wie er im Augenblick spürbar ist. Es wird nicht versucht, ihn durch eine „Technik“ zu beeinflussen. Der Atem ist das Medium für eine akzeptierende Selbstbegegnung.

Eine bekannter Ansatz hierzu heißt MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction), auf Deutsch „Stressbewältigung durch Achtsamkeit“. Er wurde vor mehr als 30 Jahren von dem Mediziner Jon Kabat-Zinn in den USA entwickelt.

Zahlreiche Untersuchungen belegen die gesundheitsfördernde Wirksamkeit des Programms.

Eine weitere Möglichkeit, die Achtsamkeit zu fördern, ist die meditative Betrachtung der Natur. Ihre Wachstums- und Veränderungsvorgänge, können Antworten auf persönliche Fragen geben. Oft lassen sich auch kreative Lösungen für Organisationsprozesse entdecken.

Achtsamkeit und Selbstverantwortung

Das Prinzip der Achtsamkeit beruht auf der Annahme, dass die Antworten auf unsere Fragen primär in uns selbst zu finden sind. Unsere „innere Weisheit“ sagt uns, welche Problemlösung die für uns angemessene ist. Um die Leistungsfähigkeit in der Arbeit und unsere Lebensfreude nachhaltig zu sichern, bedarf es der Aufmerksamkeit für die Signale des eigenen Körpers. Welche Botschaften gibt mir mein Körper? Was wollen mir, meine Symptome sagen? Verantwortung zu übernehmen, bedeutet in diesem Kontext, selbst zu entscheiden, wie die eigene Lebensqualität verbessert werden

kann. Es geht um das rechtzeitige Innehalten und sich erlauben, wieder Fragen zu stellen: Welche Art von Bewegung, wie viel Erholungspausen, welche Beziehungen sind der eigenen Gesundheit zuträglich? Setze ich Prioritäten? Muss ich immer und überall erreichbar sein?

Diese Fragen beinhalten auch die Reflexion der persönlichen Stressmuster. Oft ist es nicht nur der Arbeitsdruck, der Stress erzeugt, sondern vor allem unser innere Antreiber. Achtsamkeit für diese Zusammenhänge zu entwickeln, hat nichts mit einem Fitness- oder Entspannungsprogramm zu tun, um den inneren und äußeren Leistungsansprüchen noch effektiver begegnen zu können. Es ist ein Weg, Selbstverantwortung zu übernehmen.

Achtsamkeit als Führungsaufgabe

Hohe Führungspositionen sind oft mit Einsamkeit verbunden. Es gibt kaum noch Rückmeldungen zur Person. Was zählt, ist das Erreichen der Ziele des Unternehmens. In der mittleren Führungshierarchie kommt der Druck von oben und von unten. In dieser Sandwichposition wird der Raum für Selbstreflexion und Fehlerfreundlichkeit immer enger.

Gleichwohl beinhaltet Achtsamkeit als Führungsaufgabe ähnliche Themen, wie sie unter dem Punkt Selbstverantwortung aufgeführt sind. Um das Ausbrennen zu vermeiden, sollten ebenfalls die Selbstwahrnehmung, die Reflexion der persönlichen Ziele und des individuellen Lebensentwurfs berücksichtigt werden. Führung in diesem Sinne heißt, auf sich selbst zu achten und Fragen zu zulassen. Will ich dieses Tempo, dieses ständige „Ich muss dieses, ich muss jenes“? Was macht es mit meinem Organismus, wenn ich stets im Sinne der Organisation hohe Risiken eingehen muss? Und wenn ich mich für diesen Lebensentwurf entscheide, wie lange macht das mein Körper und mein privates Umfeld mit? Was bedeutet für mich Lebensqualität?

Eine achtsame Führungskraft, hat den Zugang zur Eigenwahrnehmung, das Hören auf die Warnsignale des Körpers, nicht verloren. Das ist eine der Voraussetzungen für die Sensibilität Mitarbeitern gegenüber. Nur auf diesem Weg, kann eine Führungskraft auch Vorbild sein. Eine Führungskultur im Unternehmen sollte kein Durchhalteprogramm sein, sondern eine gesunde Lebenseinstellung auch im Miteinander unterstützen.

Ein zweiter Aspekt der Achtsamkeit als Führungsaufgabe bezieht sich auf die Kommunikation. Zu den disziplinarischen Führungseigenschaften zählen Präsenz, Klarheit, Gründlichkeit, Wertschätzung, die Fähigkeit zur Außenwahrnehmung (z.B. ob ein Mitarbeiter Burnout gefährdet ist), Vertrauen, Fehlerfreundlichkeit, Raum geben für Entwicklung. Als soft skills können sie zwar „antrainiert“ werden, jedoch auf die Gefahr hin, dass sie nur Techniken einer „Toolbox“ bleiben, wenn sie nicht auf dem Boden der Eigenwahrnehmung langsam gewachsen sind.

Achtsame Kommunikation hat mit der Bereitschaft zu tun, einen Raum für Begegnung herzustellen. So können in einem Mitarbeitergespräch Ziele festgelegt werden und *gleichzeitig* ein zwischenmenschlicher Kontakt stattfinden.

Das Praktizieren der achtsamen Kommunikation im Führungsalltag ist keine Frage der Zeit, sondern eine Frage der *inneren Haltung*. Präsenz, Offenheit, Zuhören können, ohne Lösungsvor-Schläge zu machen, dem Entstehen vertrauen, sind einige ihrer wesentlichen Eigenschaften. Auf dieser Basis entsteht mehr Leichtigkeit in der Begegnung und Stress kann vermindert werden.