

„Unter Druck arbeiten“
Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing
am 24./25. Juni 2013

Mignon von Scanzoni

Artikel zum Workshop
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

- Präsenz im Augenblick
- Sich selbst und anderen mit akzeptierender Aufmerksamkeit begegnen
- 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*. Auf sich zu achten 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 sanften Körper- und Energieübungen und die Achtsamkeitsmeditation mit der Aufmerksamkeit auf den Atem. Er wird bewusst wahrgenommen und in seiner Qualität so akzeptiert, wie er im Augenblick spürbar ist. Es wird nicht versucht, ihn durch eine „Technik“ zu beeinflussen. Der Atem ist das Medium für eine wohlwollende 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. Es wird mittlerweile auch in vielen europäischen Ländern unterrichtet. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegen die gesundheitsfördernde Wirksamkeit dieses Programms.

Eine weitere Möglichkeit, die Achtsamkeit zu fördern, ist die Naturmeditation. Die aufmerksame Betrachtung ihrer Wachstums- und Veränderungsvorgänge, kann Antworten auf persönliche Fragen geben. Oft lassen sich auf diesem Weg auch kreative Lösungsansätze 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 Innehalten und sich zu erlauben, wieder Fragen zu stellen: Welche Art von Bewegung, wie viel Erholungspausen, welche Beziehungen sind der eigenen Gesundheit zuträglich? Setze ich Prioritäten in meinem Leben? Lasse ich mich primär von außen bestimmen? Muss ich immer und überall erreichbar sein?

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

Achtsamkeit als Führungsaufgabe

Hohe Führungspositionen sind oft mit Einsamkeit verbunden. Es gibt kaum noch Rückmeldungen zur eigenen 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.

Achtsamkeit als Führungsaufgabe beinhaltet 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 wieder 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 sogenannte soft skills können sie zwar „antrainiert“ werden, jedoch auf die Gefahr hin, dass sie nur Techniken aus einer „Toolbox“ bleiben, wenn sie nicht auf dem Boden der Eigenwahrnehmung langsam gewachsen sind.

Das Praktizieren der achtsamen Kommunikation im Führungsalltag ist keine Frage der Zeit, sondern eine Frage der *inneren Haltung*. Präsenz, Offenheit, Zuhören können, dem Entstehen vertrauen, sind einige ihrer wesentlichen Eigenschaften. Achtsame Kommunikation hat im Wesentlichen mit der Bereitschaft zu tun, einen Raum für Begegnung herzustellen. So können gemeinsam Arbeitsziele besprochen und festgelegt werden und *gleichzeitig* ein zwischenmenschlicher Kontakt stattfinden.