

Tanja Honka

Workbook Achtsamkeit

**Praktischer und fundierter Leitfaden zur
Gestaltung von Achtsamkeitstrainings**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

Liebe Leserin, lieber Leser	9
-----------------------------------	---

Kapitel 1: Achtsamkeit als Thema der Zukunft

1.1 Achtsamkeit in der Wirtschaftswelt	15
1.2 Achtsamkeit als Reaktion auf eine komplexer werdende Welt	18
1.3 Kompetenzen der Zukunft	24
Kompetenzfeld I: Individuell-entwicklungsbezogene Future Skills	25
Kompetenzfeld II: Individuell-objektbezogene Future Skills ...	26
Kompetenzfeld III: Organisationsbezogene Future Skills	27
1.4 Achtsamkeit in einer digitalen Welt	29

Kapitel 2: Grundzüge des Konzepts Achtsamkeit

2.1 Achtsamkeit und das Flow-Erleben	43
2.2 Achtsamkeit und unsere Gedankenwelt.....	45
2.3 Achtsamkeit und Multitasking.....	50
2.4 Achtsamkeit als Gegenentwurf zum Autopiloten	53

2.5 Bauch oder Kopf – Achtsamkeit und die Entscheidungsfindung.....	55
--	-----------

Kapitel 3: Auswirkungen und Wirkmechanismen von Achtsamkeitspraxis

3.1 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirkung von Achtsamkeitspraxis	62
Aufmerksamkeitsregulation	64
Emotionsregulation	66
Selbstwahrnehmung.....	71
3.2 Der Biophilia-Effekt und Stressabbau für das Reptiliengehirn	74

Kapitel 4: Formen der Achtsamkeit – formelle Übungen und achtsame Alltagsgestaltung

4.1 Formelle Übungspraxis.....	81
Meditation.....	82
Body Scan.....	86
Atembeobachtung.....	87
Gehmeditation.....	89
4.2 Achtsame Gestaltung von Alltagshandlungen	90
Achtsam essen und konsumieren	91
Achtsam kommunizieren im Arbeitskontext.....	103
Gewaltfreie Kommunikation und Theorie U	112
Die Dinge des Alltags in wacher Präsenz ausführen.....	118
4.3 Risiken und Nebenwirkungen von Achtsamkeitspraxis	119

Kapitel 5: Übungen und Geschichten

5.1 Übungen zu Beginn und im Rahmen der Einführung in das Thema.....	125
Erfahrungen und Erwartungen im Gruppenspiegel.....	126
Für den Fall, dass Sie das hier überzeugt	130
Achtsamkeits-Parcours	132

Zitronenübung	137
Monkey Mind – Variante 1.....	140
Monkey Mind – Variante 2.....	142
5.2 Übungen und Impulse zur Erarbeitung der Grundprinzipien von Achtsamkeit	144
Achtsam kommunizieren	145
Gemeinsames Zählen	148
Praxistransfer achtsame Kommunikation im Arbeitsalltag	149
Der magische Zauberstab.....	152
Die achtsame Teamsitzung	154
Reflexion zum Thema Autopilot	156
Den Blick offenhalten	157
Multitasking ist spitze!	159
Mit den Händen sehen	161
Immer der Nase nach	163
Check-in.....	165
Kleine blinde Flecken.....	167
Große blinde Flecken	169
Die Honigtopf-Technik	171
AHA-Übung	172
Wahrnehmungsuhr.....	174
Der Lupenblick	176
Die ABC-Übung.....	178
„Genau wie ich“-Meditation	181
Wohlwollende Haltung	184
Die Zeitlupe.....	186
Erbsen zählen	188
5.3 Formelle Übungen der Achtsamkeitspraxis – die Klassiker ..	190
Achtsames Essen.....	191
Achtsames Gehen	196
Body Scan.....	198
Körperwahrnehmung.....	204
Einfache Achtsamkeitsmeditation.....	207
Atembeobachtung.....	209
5.4 Meditationen mit thematischer Anbindung	211
Meditation zum Thema Ablenkung	212
Meditation zum Thema Büroapnoe	215
Meditation zum Thema Gedankenwandern.....	219

5.5 Übungen und Impulse für den Praxistransfer in den Berufsalltag	221
Fallbeispiele für den Praxistransfer	222
Nützliche Gewohnheiten für mehr Achtsamkeit im Leben	227
30 kleine Übungen für den achtsamen Alltag zu Hause	231
30 kleine Übungen für den achtsamen Berufsalltag	237
Habit Tracker.....	244
Emotionen beobachten	247
Tagebuch schreiben.....	250
5.6 Sammlung von Geschichten zur Erarbeitung typischer Achtsamkeits-Elemente.....	252
Der beharrliche Holzfäller.....	253
Der Funkspruch	256
Die drei Siebe	258
Ist es gut, ist es schlecht, wer weiß das schon?	260
Das Geheimnis der Zufriedenheit	262
Kapitel 6: Gestaltung von Achtsamkeitsseminaren	
6.1 Nutzen von Achtsamkeit in verschiedenen Auftragszenarien	267
Auftragslage: Gesundheitsförderung	268
Auftragslage: Unternehmens- und Teamkultur	271
Auftragslage: Führungskräfte training	272
Auftragslage: Zeitmanagement und Selbstorganisation	274
6.2 Planung unterschiedlicher Seminarkonzepte	276
Konzeption einer zweitägigen Veranstaltung	278
Gestaltung einer Reihe von Kurzsequenzen	281
Konzeption eines Blended-Learning-Angebots.....	286
6.3 Achtsame Gestaltung von Seminaren	287
Ich als achtsame Seminarleitung.....	288
20 Achtsamkeitsimpulse für den Trainingsalltag	292
Zum guten Schluss	296
Literatur und Weblinks	297
Stichwortverzeichnis	301

Download-Ressourcen

- ▶ Kompetenzen der Zukunft I: Individuell-entwicklungsbezogene Future Skills (Seite 25)
- ▶ Kompetenzen der Zukunft II: Individuell-objektbezogene Future Skills (Seite 26)
- ▶ Kompetenzen der Zukunft III: Organisationsbezogene Future Skills (Seite 27)
- ▶ Moderation zur Zitronenübung (Seite 137)
- ▶ Moderation zur AHA-Übung (Seite 172)
- ▶ Moderation zu Übung „Achtsames Essen“ (Seite 191)
- ▶ Moderation zum Body Scan (Seite 199)
- ▶ Moderation zur Meditation zum Thema Ablenkung (Seite 212)
- ▶ 30 kleine Achtsamkeitsübungen für den Alltag (Seite 232)
- ▶ 30 kleine Achtsamkeitsübungen für den Arbeitsalltag (Seite 238)
- ▶ Zwei Vorlagen für Habit Tracker (Seite 246)
- ▶ Zwei Vorlagen für Stimmungs-Tracker (Seite 248)
- ▶ Achtsamkeits-Fragebogen (Seite 289)
- ▶ Reflexionsfragen zum Thema „Achtsamkeit: Meine Erfahrungen und Ziele“ (Seite 290)
- ▶ 20 Achtsamkeitsimpulse für den Trainingsalltag (Seite 293)

Kapitel 1

Achtsamkeit als Thema der Zukunft



Gibt man heute den Begriff „Achtsamkeit“ in die übliche Suchmaschine ein, dann ergeben sich über 23 Millionen Einträge, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Unter dem internationalen Begriff „Mindfulness“ ergeben sich gar 275 Millionen Einträge. Dabei wird der Begriff nicht selten auch überstrapaziert und manchmal inflationär verwendet – dazu dann später mehr. Was man auf jeden Fall festhalten kann, ist, dass es sich um ein absolutes Trendthema handelt.

So ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Achtsamkeit oder achtsame Elemente zunehmend auch Einzug in das Coaching und in diverse Seminarkontexte halten. Und das Thema findet seinen Weg in das Portfolio an Selbstfürsorgestrategien von Trainerinnen, Trainern und Coachs. Auch die Forschung zum Thema hat in den vergangenen Jahren rasant an Fahrt aufgenommen. Solche Trends entstehen nicht einfach aus dem Nichts. Es ist davon auszugehen, dass das Thema einen Zeitgeist und die damit zusammenhängenden Bedürfnisse trifft. Widmen wir uns also zunächst einmal der Frage, wie das Thema in die aktuelle Zeit passt und ob es sich gar um ein entscheidendes Thema der Zukunft handelt.

Bevor Sie weiterlesen, mögen Sie sich vielleicht einmal selbst fragen: „Was ist mein Warum?“ Warum halten Sie dieses Buch in den Händen? Warum beschäftigen Sie sich überhaupt mit dem Thema? Was reizt Sie an diesem Thema? Welche Hoffnungen sind damit verbunden?

Nein, lesen Sie nicht einfach über diese Fragen hinweg. Legen Sie das Buch ruhig kurz zur Seite und nehmen Sie sich ein bisschen Zeit für diese Fragen. Okay? Dann starten wir gleich einmal mit einer besonders spannenden Frage: Achtsamkeit und Wirtschaftswelt – passt das eigentlich zusammen?

Achtsamkeit in der Wirtschaftswelt

Fällt der Begriff Achtsamkeit in einem unternehmerischen, wirtschaftlichen Kontext, so erntet man zunächst erst einmal eines: fragende und höchst skeptische Blicke. Denn auch wenn der Begriff inzwischen öfter fällt und gelegentlich durch die Abteilungen hipper Unternehmen geistert, so können doch nur wenige Menschen mit diesem Schlagwort etwas Konkretes anfangen. Im besten Fall entstehen Assoziationen wie: „Ach ja, da geht es um einen netteren Umgang miteinander oder eine Art von Konzentrationstraining.“ Im schlechtesten Fall entstehen Bilder von Meditationskissen, Räucherstäbchen und spirituellem Singen. Spätestens an diesem Punkt werden Kundinnen oder Kunden zunächst skeptisch, denn diese können sich kaum vorstellen, wie diese Bilder in das Konzept seriöser Personalentwicklung passen sollen. Daher ist es zunächst fast immer notwendig, ein gutes, klares Verständnis davon zu entwickeln, was Achtsamkeit ist – und was eben nicht. Nur so kann in einem Kundengespräch gleich mit den gängigen Mythen rund um dieses Thema aufgeräumt und konkrete Ideen zur Umsetzung des Konzeptes in beruflichen Settings unterbreitet werden.

*Wirklich nur
Meditationskissen,
Räucherstäbchen und
spirituelles Singen?*

Unsere aktuelle Wirtschaftswelt steht vor einem Wandel. Viele sind enttäuscht von der Zuspitzung der letzten Prozesse. Wirtschafts- und Finanzkrisen haben eine Atmosphäre der Angst und Unsicherheit hinterlassen. Es wächst ein Bewusstsein, dass materielle und personelle Ressourcen endlich sind und dass eine Missachtung dieser Tatsache im Rahmen wirtschaftlicher Entscheidungen nur kurzfristig Erfolg versprechend scheint, langfristig aber schwerwiegende wirtschaftliche Folgen haben wird. Das Dogma des stetigen Wachstums und die Lobpreisung des Wettbewerbes um jeden Preis haben zu einer Zunahme von Stress, Druck und Konkurrenzdenken in den Abteilungen der Unternehmen geführt. Nicht wenige Unternehmen leiden gar darunter, dass Abteilungen ein und desselben Unternehmens miteinander in Konkurrenz treten, statt zum Wohle der Gesamtorganisation miteinander zu kooperieren. Sinn und Freude an der Arbeit gleiten dabei

*Eine der möglichen
Antworten auf
den Wandel in der
Wirtschaftswelt*

immer mehr in den Hintergrund. Und nicht zuletzt haben der ständige Fokus auf Effizienz, Logik und Analysefähigkeit die Kreativität, Flexibilität und Intuition in Unternehmen zunehmend zurückgedrängt. Wir glauben bei mehr Arbeit mehr arbeiten zu müssen und haben nicht selten vergessen, die Wege des Erfolges zu hinterfragen.

*Die Postwachstums-
ökonomie*

Erfreulicherweise findet ein starkes Umdenken vieler Unternehmen statt. Unter dem Begriff „Postwachstumsökonomie“ entsteht eine Bewegung, die auf Stabilität und Nachhaltigkeit setzt und inzwischen auf einen rasant wachsenden Kundenstamm schauen kann. Solche Unternehmen verstehen, dass die Fluktuation von Mitarbeitenden enorme Kosten verursacht, dass innere Kündigungen und in verbitterte Konflikte verstrickte Teams und Abteilungen enormen Schaden verursachen. Und sie verstehen auch, dass Sinn erleben und gelebte Werte für viele potenziell neue Mitarbeitende die entscheidenden Variablen sind, sich für ein Unternehmen zu interessieren und möglicherweise sich langfristig an dieses zu binden.

„Es gibt Wichtigeres im Leben,
als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen.“
(Mahatma Gandhi, politischer Anführer der indischen
Unabhängigkeitsbewegung)

Berufseinsteiger, die sich heute an den Start ihrer Karriereleiter begeben, wissen das und legen viel Wert auf Sinn erleben am Arbeitsplatz. Ein „Schneller-Höher-Weiter“ ist schon lange kein attraktives Ziel mehr für die Generation von morgen.

*Achtsamkeit, ein
Kompass für einen
sinnstiftenden
Führungsstil*

Also ja, Achtsamkeit passt wunderbar in die heutige Wirtschaftswelt. Das Konzept kann Unternehmen im Wandel begleiten, die ersten Schritte zu einem sinnhaften Wirtschaften zu gehen. Es kann helfen, die Eigenverantwortung Mitarbeitender im Hinblick auf Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsprävention zu stärken. Es unterstützt Teams und Abteilungen, sich wieder als Teil des Ganzen zu fühlen und an einem gemeinsamen Strang zu ziehen. Und es bietet Führungskräften einen Kompass für die Entwicklung eines werteorientierten und sinnstiftenden Führungsstils.

Und so kommt es doch schon gelegentlich vor, dass man in den bereits erwähnten Personalabteilungen zunehmend auch auf Menschen trifft, die genau diese Zeichen der Zeit erkannt haben. Die Konzepte anfragen, die ihre Mitarbeitenden befähigen, die aktuelle Lage zu gestalten. Das muss nicht immer ein Intensivkurs in Achtsamkeit sein. Doch ich wage an dieser Stelle die steile These, dass diese neue Arbeitswelt ohne Achtsamkeit nicht mehr nachhaltig gestaltet werden kann. Weder für das eigene Wohlbefinden, die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit noch für das nachhaltige Gelingen von Unternehmenserfolg. Und so möchte ich einladen, dass die im Folgenden beschriebenen Konzepte auch gedacht werden: als sinnvolle Würze bestehender Klassiker. So kann Achtsamkeit Zeitmanagement, Kommunikation, Konfliktmoderation und Teamentwicklung auf ein neues Level heben. Immer da, wo es um Zwischenmenschliches, Emotionen, Selbst- und Fremdwahrnehmung geht, beschreibt das Konzept der Achtsamkeit eine entscheidende Kompetenz, die zunehmend wichtiger wird und die wir in der Regel nur wieder erlernen müssen.

*Eine Kompetenz,
die Arbeitswelt
nachhaltig zu
gestalten*

Achtsamkeit als Reaktion auf eine komplexer werdende Welt

Unser Alltag steckt voller Reaktionen auf bestimmte Reize. Wir nehmen wahr, bewerten und handeln den ganzen Tag. Die allermeisten dieser Prozesse laufen völlig automatisiert und unbewusst ab. Und selten sind wir mit den Gedanken da, wo wir uns gerade physisch befinden.

Reizüberflutung

Sobald der Wecker klingelt, gehen wir in Gedanken schon den Tagesablauf durch. Unter der Dusche argumentieren wir gedanklich mit einer Kollegin die Ausrichtung des kommenden Projektes. Auf der Fahrt ins Büro versinken wir in den Radiobeitrag, sodass wir uns an große Teile der Wegstrecke nicht mehr erinnern können. Noch bevor die erste Konferenz des Tages endet, bereiten wir gedanklich schon die nächste vor. Die Zwischenmahlzeit am Mittag nehmen wir kaum wahr, da wir intensiv mit einem Kollegen über die kürzlich veröffentlichte Unternehmensbilanz diskutieren. Wenn wir ans Telefon gehen, schwingen noch die unguuten Emotionen aus dem vorausgegangenen Kundengespräch mit. Die Verabschiedung von den Kolleginnen und Kollegen erfolgt knapp und hektisch, denn in Gedanken ist man schon in der Schule beim anstehenden Elternabend. Während diesem plant man die Einkaufsliste – und den Abend auf dem Sofa lässt man mit zu viel Wein ausklingen, während man darüber sinniert, wer die Verantwortung für die jetzt erst bemerkten Nackenschmerzen trägt. Und am nächsten Tag startet das Ganze von vorn ...

Den ganzen Tagen lang lösen beliebige Reize automatisierte Reaktionen bei uns aus. Diese Reaktionen können Gedanken, Wertungen, Emotionen oder Verhaltensweisen sein. Nicht wenige dieser Automatismen sind auch überlebensnotwendig und leisten einen wichtigen Beitrag für das „Funktionieren“ im Alltag. Niemand wäre in der Lage, ein Leben zu leben, in dem man jede Kleinigkeit ganz bewusst entscheidet. Es ist gut, dass das Lösen eines Bahntickets oder das Starten

eines Motors und Anfahren mit dem Auto in der Regel vollkommen automatisiert und nahezu unbewusst erfolgt. Das spart Ressourcen.

In dem Raum zwischen Reiz und Reaktion jedoch erfolgen auch zahlreiche unbewusste Reaktionen, die nicht förderlich für die eigene Gesundheit oder die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag sind; die keine bewussten Entscheidungen waren oder die einen unkonzentriert und fahrig wirken lassen. Vor allem bleibt das diffuse und höchst unbefriedigende Gefühl, dass das Leben mit einem passiert und viel zu schnell und ohne Tiefgang an sich vorbeizieht.

„Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum.
In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht,
unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen
unser Wachstum und unsere Freiheit.“
(Viktor Frankl, österreichischer Logotherapeut)

Dabei sind wir oft aufgrund der zahlreichen Entscheidungen, die täglich im Großen wie im Kleinen getroffen werden müssen, schlicht einfach überfordert. Unter dem Begriff „Decision Fatigue“ wird längst eine Entscheidungsmüdigkeit diskutiert, die vorwiegend dadurch entsteht, dass die Welt komplexer geworden ist. Diese neue, komplexe Welt wird inzwischen immer häufiger mit dem Begriff VUKA-Welt (siehe Kasten auf der Folgeseite) beschrieben.

„Decision Fatigue“

In der sogenannten VUKA-Welt stehen uns für die meisten unserer Entscheidungen deutlich mehr Optionen zur Verfügung. Die berühmte „Qual der Wahl“. Längst besteht das einzig mögliche Urlaubsabenteuer nicht mehr darin, mit dem Auto heil über den Brenner nach Italien zu kommen. Stattdessen können wir im Urlaub die ganze Welt bereisen. Die neusten Neuigkeiten erreichen uns nicht mehr über Gespräche mit den Nachbarn und die einmal am Tag ausgestrahlte Tageschau, sondern rund um die Uhr über soziale Medien, Newsticker und Push-Nachrichten. All das versorgt uns überproportional mit besorgniserregenden Informationen. Mit diesen Informationen geht auch die Verantwortung dafür einher, diese bei den eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen. Und zu allem Überfluss sind all die Informationen in sich nicht eindeutig, widersprechen sich zum Teil oder sind wenige

Tage später schon nicht mehr aktuell. Und so wird der Kauf eines einfachen Wasserkochers nicht selten zu einem Akt diverser Abwägungsprozesse, in denen Rezensionen gewälzt werden, man aus zahlreichen Materialien auswählen kann und nicht nur den Preis, sondern auch die Produktionsbedingungen berücksichtigt werden können.

VUKA-Welt

Der Ausdruck „VUKA“ aus dem Begriff VUKA-Welt ist ein Akronym, das für eine sich schnell verändernde und unsichere Welt steht, in der sich Unternehmen und Einzelpersonen zurechtfinden müssen. VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Volatilität bezieht sich auf die Instabilität und Flüchtigkeit der Märkte, die durch rasche Veränderungen und plötzliche Ereignisse wie wirtschaftliche Krisen, politische Instabilität oder Naturkatastrophen verursacht werden können.

Unsicherheit bezieht sich auf die Schwierigkeit, Vorhersagen zu machen und Entscheidungen aufgrund der unklaren oder fehlenden Informationen zu treffen. Unsicherheit kann durch politische Instabilität, unvorhergesehene technologische Entwicklungen oder veränderte Markttrends verursacht werden.

Komplexität bezieht sich auf die Vielzahl und Vernetzung der Faktoren, die die Geschäftswelt beeinflussen. Unternehmen müssen sich mit einem breiten Spektrum an Stakeholdern, Vertragspartnern, Regulierungsbehörden und Technologien auseinandersetzen, um ihre Ziele zu erreichen.

Ambiguität bezieht sich auf die Uneindeutigkeit oder Mehrdeutigkeit von Informationen. In einer VUKA-Welt kann es schwierig sein, die Bedeutung von Daten und Ereignissen zu verstehen, was zu Konfusion und Fehlinterpretationen führen kann.

Insgesamt stellt die VUKA-Welt eine Herausforderung dar, eröffnet aber auch Chancen für Innovation und Wachstum. Unternehmen und Einzelpersonen, die sich auf die Veränderungen einstellen und flexibel anpassen können, werden langfristig erfolgreich sein.

Und auch wenn all diese Errungenschaften, der Zugang zu uneingeschränkten Informationen und all diese Wahlmöglichkeiten ihr Gutes haben, so hat ein tief in uns liegendes Bedürfnis aus dem „Alles kann“ ein „Alles muss“ gemacht. So ist etwa aus dem „Ich kann die Welt bereisen“, ein „Ich muss die Welt bereisen“ geworden, aus dem „Ich habe die Option, Erfahrungsberichte zu lesen“, ein „Ich muss diese gründlich studieren, bevor ich eine Entscheidung treffe“. Und so muss alles, was da ist, auch erfahren werden und es entsteht beinahe eine Angst, etwas zu verpassen, wenn wir es nicht nutzen. Und wenn es inzwischen schon komplex geworden ist, einen Wasserkocher zu kaufen, wie komplex sind in diesem Zusammenhang erst wirklich ernst zu nehmende Unternehmensentscheidungen?

„Alles muss“

Der englischsprachige Raum beschreibt dieses Phänomen mit dem Kürzel FOMO, was für „Fear of missing out“ (Die Angst, etwas zu verpassen) steht. Doch es regt sich ernst zu nehmender Widerstand gegen dieses Phänomen: von Betroffenen selbst, aber auch von Wissenschaftlern, welche die zunehmende, daraus resultierende Daueranspannung und die Unruhezustände Betroffener mit Besorgnis wahrnehmen.

FOMO – Fear of missing out

Decision Fatigue – Entscheidungsermüdung

Entscheidungsfindung ist ein komplexer, kognitiver Prozess. Psychologische Studien gehen davon aus, dass wir täglich etwa 20.000 Entscheidungen treffen. Zieht man vom Tag acht Stunden Schlaf ab, bedeutet das: alle drei Sekunden eine Entscheidung. Eine stolze Anzahl kognitiver Funktionen, die unser Gehirn, genauer gesagt, der Frontallappen unter enormem Energieaufwand meistert. Und damit sind nicht nur die großen, schwerwiegenden Entscheidungen gemeint. Auch die Summe all der vermeintlich kleinen Dinge laugt aus.

Das Ergebnis: Die Willenskraft wird immer schwächer und unsere Entscheidungen zunehmend weniger durchdacht und impulsiver. Im Laufe des Arbeitstages werden wir unkonzentrierter und unüberlegte Entscheidungen häufen sich. Im beruflichen Umfeld kann das dazu führen, dass Entscheidungsprozesse nach einem langen Meeting-Marathon nicht mehr die Qualität haben, wie zu Beginn des Tages. Dabei sind emotional gefärbte Bauchent-

scheidungen alles andere als automatisch minderwertig. Doch auch diese Entscheidungen werden besser, wenn Emotion und Kognition in einem guten Austausch miteinander stehen.

Achtsamkeit kann in diesem Kontext auf mindestens zwei Weisen unterstützen. Zum einen befähigt sie mit zunehmender Übungspraxis, diese Ermüdung frühzeitiger wahrzunehmen und entsprechende erholungsfördernde Maßnahmen einzuleiten oder andere kluge und bewusste Handlungen zu vollziehen – wie wichtige Entscheidungen zu vertagen. Zum anderen stärkt Achtsamkeit die Gehirnregionen, die für Entscheidungsprozesse relevant sind. Sie ist damit ein perfektes Training für die zunehmend kognitiv ausgerichtete Arbeitswelt, in der täglich so viele Entscheidungen gefällt werden müssen.

Achtsamkeit kann im Weiteren dazu führen, bestimmte Entscheidungswege zu vereinfachen, auf eine gute Weise neu zu automatisieren und sich so aktiv darum zu bemühen, die Flut der notwendigen Entscheidungen einzudämmen. Beispielsweise sind große Politiker und Geschäftsleute wie der ehemalige US-Präsident Barack Obama, Steve Jobs und Mark Zuckerberg dafür bekannt, ihre Alltagskleidung auf ein oder zwei Outfits zu reduzieren, um die Anzahl der Entscheidungen zu vermindern, die sie an einem Tag treffen müssen.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Zahlen zu psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz seit Jahrzehnten ansteigen.

Ein bewusster Umgang mit den zahllosen Reizen ist entscheidend

Damit die Fülle an Möglichkeiten, die vielen täglichen Entscheidungen und Eindrücke nicht zu Erschöpfung oder fehlerhaften Entscheidungen führen, ist es in der heutigen Arbeitswelt mehr denn je notwendig, Kompetenzen zu erlernen, die einem einen bewussten Umgang mit dieser Fülle ermöglichen. Eine entscheidende Kompetenz der heutigen Zeit ist es, einen bewussten Umgang mit dem eigenen Geist zu erlernen; zu erlernen, unter welchen Umständen bestimmte Handlungsweisen hilfreich und relevant sind, und wie der Geist, der entwicklungsgeschichtlich gesehen erst sehr kurze Zeit mit dieser Flut an Optionen konfrontiert ist, klar bleiben, sich immer wieder regenerieren und langfristig gesund bleiben kann.

So ist es nicht verwunderlich, dass sich ein neuer Trend in dieser Entwicklung abzeichnet. Ein Trend, der die tiefgehende Erkenntnis widerspiegelt, dass mit der Fülle an Optionen nicht mehr zufriedenstellend umgegangen werden kann. Darf ich vorstellen? „JOMO!“ Der Begriff „Joy of missing out“ (JOMO) steht für das positive Gefühl oder die Freude, die man empfindet, wenn man bewusst bestimmte Aktivitäten oder Ereignisse verpasst oder vermeidet. Im Gegensatz zur FOMO (Fear of missing out), bei der man die Angst hat, etwas zu verpassen, genießt man bei JOMO die Ruhe, die mit dem Verzicht einhergeht.

Der Begriff JOMO wurde als Reaktion auf den zunehmenden Einfluss von sozialen Medien und dem ständigen Drang, immer überall dabei sein zu müssen, geprägt. JOMO steht für die Idee, dass es in Ordnung ist, sich bewusst zurückzuziehen, sich auf sich selbst zu konzentrieren und Momente der Ruhe und des Alleinseins zu genießen, ohne das Gefühl zu haben, etwas Wichtiges zu verpassen. Es geht darum, Prioritäten zu setzen, Selbstfürsorge zu praktizieren und sich von dem Druck zu befreien, immer auf dem Laufenden sein zu müssen.

JOMO kann verschiedene Formen annehmen, wie das Ablehnen von Einladungen zu sozialen Veranstaltungen, das bewusste Aussteigen aus Online-Plattformen oder das Einschalten des Flugmodus auf dem Smartphone, um ungestörte Zeit zu haben. Es geht darum, das eigene Wohlbefinden und die eigene Lebensqualität zu steigern, indem man sich auf das konzentriert, was wirklich wichtig und bedeutsam ist. Im Arbeitsleben führt dies zu bewussten Entscheidungen, nicht mehr alle Veranstaltungen in der Woche unterbringen zu wollen, nicht mehr während einer Tagung die E-Mails zu bearbeiten oder nur noch bestimmte E-Mails bewusst wahrzunehmen und wieder andere zu beantworten. Eine Sehnsucht nach Tiefgang und echten Verbindungen am Arbeitsplatz geht um. Und in diesem Kontext bietet die Etablierung einer Kultur der Achtsamkeit zahlreiche Möglichkeiten.

Kapitel 5

Übungen und Geschichten



Meditationen mit thematischer Anbindung

Gerade im Kontext von Erwachsenenbildung kann es manchmal hilfreich sein, das verständliche Bedürfnis nach Wissen rund um das Thema an die Übungspraxis anzubinden. Aus diesem Grunde sollen hier beispielhafte Meditationen zur Verfügung gestellt werden, die beide Elemente miteinander verbinden. Im Anschluss an die Meditation können Fragen zur Erfahrung im Rahmen der Übungen, eine Ausweitung der Erkenntnisse auf den Arbeitsalltag und ein Austausch in der Gruppe angeregt werden.

Der Zeitbedarf für die reine Meditationsübung liegt bei 10–15 Minuten, ist jedoch durch die Anpassung der Pausen flexibel steuerbar. Die Pausen sind unbedingt notwendig, damit die davor formulierte Anleitung wirksam werden kann. Es ist also nicht empfehlenswert, ganz auf sie zu verzichten. Denn gerade in den ungesteuerten Phasen der Meditation entfalten sich die inneren Muster und führen bei den Teilnehmenden zu den als so hilfreich empfundenen Wahrnehmungen und den damit verbundenen Erkenntnissen zu den inneren Prozessen. In diesen Pausen nimmt man den Zustand des eigenen Geistes mit all seinen Gedanken und Emotionen wahr und das ist ein ganz wesentlicher Teil der Übungspraxis und Selbsterfahrung.

Dabei gilt grob die Faustregel: Je erfahrener die Gruppe mit solchen Übungen, desto länger darf die Pause werden.

- ▶ Meditation zum Thema Ablenkung (Seite 212)
- ▶ Meditation zum Thema Büroapnoe (Seite 215)
- ▶ Meditation zum Thema Gedankenwandern (Seite 219)

Meditation zum Thema Ablenkung

- ▶ Ziel: Achtsamkeitserfahrung bei gleichzeitigen inhaltlichen Botschaften
- ▶ Dauer: 10–15 Minuten
- ▶ Material: Anleitung

Moderation

„Finden Sie eine bequeme Sitzhaltung. Vielleicht können Sie die Schultern noch etwas mehr sinken lassen. Kommen Sie an Ihrem Platz an und richten Sie sich ein. Legen Sie nun alles beiseite, was gerade nicht Ihre Aufmerksamkeit benötigt, und kommen Sie ganz im jetzigen Moment an. Und wenn Sie so weit sind, schließen Sie Ihre Augen. Spüren Sie nun, an welchen Stellen Ihr Körper die Unterlage oder den Stuhl berührt, und bleiben Sie zunächst, während Sie weiter zuhören, mit der Aufmerksamkeit bei der Wahrnehmung dieser Empfindung.“

Download-Ressource



Aus evolutionärer Sicht enthalten Ablenkungen sehr nützliche Informationen für unser Leben. Unsere Vorfahren waren darauf angewiesen, auf ein Rascheln im Gras oder plötzlich auftauchende Schatten zu reagieren. Das Wahrnehmen von Veränderungen am Himmel war notwendig, um rechtzeitig vor dem Wetter Unterschlupf zu finden. Es war überlebensnotwendig, auf überraschende Reize und plötzliche Veränderungen zu reagieren, und so hat sich diese Kompetenz und Wachsamkeit über die Jahre gefestigt. In gewisser Weise bietet unsere moderne Gesellschaft ebenso nützliche Ablenkungen, wie das Hupen eines Autos, das uns davon abhält, auf die Straße zu treten. Unsere moderne Zeit bietet aber auch Ablenkungen, die weniger nützlich sind, wie das Vibrieren und Klingeln von Hinweistönen am Telefon oder das Aufpoppen von Meldungen, während wir gerade im Internet einen Sachverhalt recherchieren oder uns in einer Besprechung befinden. Unsere Instinkte lassen uns jedoch denken, dass jede dieser Ablenkungen unsere Aufmerksamkeit benötigt. Dadurch befinden wir uns dauerhaft im Stress, im Alarm-, Kampf- oder Fluchtmodus. Und weil die Ablenkungen in der heutigen Zeit so zahlreich sind, sind wir zunehmend unkonzentriert und oft erschöpft. Was wir in

der Meditation üben, ist, unserem Geist beizubringen, wahrzunehmen, wann er abgelenkt ist, und ihn dann wieder zurück zum gegenwärtigen Moment zu lenken. Wenn wir das merken, können wir die Aufmerksamkeit wieder auf den Atem oder das gegenwärtige Tun lenken. Und nun lassen Sie diese Gedanken davonziehen und lösen Sie sich auch von der Wahrnehmung der Berührungspunkte Ihrer Sitzposition. Kommen Sie stattdessen immer mehr in sich an.

Bringen Sie dazu Ihre Aufmerksamkeit zu Ihrer Atmung. (Pause)

Nehmen Sie wahr, wie Ihr Atem in Ihren Körper hinein- und wieder hinausströmt. (Pause)

Nehmen Sie den Rhythmus Ihrer Atmung wahr. Nehmen Sie die kleinen Momente der Stille zwischen Ein- und Ausatmung wahr. (Pause)

Nehmen Sie die Bewegungen des Körpers wahr, während Sie atmen. (Pause)

Wenn sich Ihr Geist in Gedanken verloren hat, wie es manchmal passiert, dann nehmen Sie dies wahr, ohne es zu bewerten und führen Sie Ihre Gedanken ruhig und gelassen zur Atmung zurück. (Pause)

Beobachten Sie einfach, ob Gedanken in Ihrem Geist auftauchen. Wenn das so ist, nehmen Sie diese wahr und kommen Sie dann mit Ihrer Aufmerksamkeit zurück zur Atmung. (Pause)

Und nun lösen Sie Ihre Aufmerksamkeit von Ihrem Atem. Erlauben Sie Ihrem Geist, dorthin zu wandern, wo es ihn gerade hinzieht. (Pause)

Bringen Sie jetzt Ihre Aufmerksamkeit zu Ihrem Körper zurück. Nehmen Sie wahr, wie Sie liegen oder sitzen. Bringen Sie Bewegungen in Ihren Körper. Machen Sie nun die Bewegungen, die Ihrem Körper gerade gut tun, und öffnen Sie anschließend Ihre Augen.“

Im Anschluss an diese Übungen können Sie mit diesen exemplarischen Leitfragen zunächst einmal auf individueller Ebene die Vertiefung anregen:

Hinweise

Leitfragen

- ▶ Welche Wirkung hatte die Übung auf mich?
- ▶ Welche Ablenkungen habe ich während der Übung bei mir selbst beobachtet?
- ▶ Wie bin ich mit diesen Ablenkungen umgegangen?
- ▶ Welche Ablenkungen in meinem Alltag empfinde ich als hilfreich und notwendig? Welche empfinde ich als unnötig und störend?

Lassen Sie dazu gerne auch einige Notizen anfertigen. Diese Phase der Selbstreflexion kann anschließend in einen Austausch in der Kleingruppe münden, mit folgender Aufgabe:

- ▶ Teilen Sie Ihre wesentlichen Einsichten in der Kleingruppe.
- ▶ Welche der genannten Dinge inspirieren Sie? Von welchen Einsichten der anderen könnten auch Sie profitieren?
- ▶ Entwickeln Sie gemeinsam Umsetzungsmöglichkeiten im beruflichen Alltag.
- ▶ Finden Sie anschließend gemeinsam einen Satz, der eine Haupteinblendung, eine Gemeinsamkeit, einen roten Faden, ein Fazit des Austausches zusammenfasst.

Die Übung schließt mit einer Runde der Haupteinblendungen aus jeder Teilgruppe im Plenum.

Kapitel 6

Gestaltung von Achtsamkeitsseminaren



In dem nun folgenden Abschnitt werden wir die hier beschriebenen theoretischen Hintergründe sowie auch die ganz praktischen Übungen allmählich zu einem Produkt arrangieren. Dazu lade ich Sie ein, mit mir zunächst verschiedene Auftragslagen anzuschauen, in denen Achtsamkeit Platz finden kann. Anschließend teile ich mit Ihnen ganz praktische Rezepte, wie man aus diesen Zutaten das Thema analog oder digital in verschiedenen Formaten aufbereiten kann. Ihnen sind Rezepte zu eng? Perfekt. Dann nehmen Sie diese lediglich als Basis-Inspiration. Denn am besten schmeckt ein Gericht doch ohnehin mit den eigenen Zutaten.

- ▶ Nutzen von Achtsamkeit in verschiedenen Auftragsszenarien
- ▶ Planung unterschiedlicher Seminarkonzepte
- ▶ Achtsame Gestaltung von Seminaren

Nutzen von Achtsamkeit in verschiedenen Auftragszenarien

Sicherlich sind Ihnen inzwischen schon während der vorangegangenen Kapitel viele Ideen gekommen, wie Sie das Thema Achtsamkeit zukünftig in bestehende Formate einflechten können oder welche neuen Formate Sie erarbeiten und anbieten möchten.

Anhand verschiedener Auftragslagen möchte ich hier nun sehr konkret dazu einladen, sich auf die Bandbreite des Einsatzes des Konzeptes Achtsamkeit einzulassen. Lesen Sie die kommenden Zeilen daher mit sehr offenem und kreativem Geist und auch gerne mit dem bisher erarbeiteten Hintergrundwissen. Legen Sie das Buch immer wieder mal weg und machen Sie sich gerne Notizen zu spontanen Ideen für Ihre neuen oder bestehenden Konzepte. Berücksichtigen Sie dabei bitte auch, dass es nicht immer gleich ein ganzes „Achtsamkeitsseminar“ sein muss. Vielleicht ist gelegentlich ein Exkurs zum Thema bereits eine schöne Bereicherung für das bisher geplante Programm.

*Verschiedene
Auftragszenarien*

Ich selbst kann mir inzwischen kein Seminar mehr ohne Elemente der Achtsamkeit vorstellen. Denn ganz egal, welches Thema ich mit einer Gruppe erarbeite, am Ende geht es doch auch immer um innere Suchprozesse, Erkenntnisgewinne und nachhaltige Wirkungen. Und diese sind eben umso wirksamer, je ganzheitlicher sie entstanden sind, also mit allen Sinnen erlebt und nicht nur durchdacht und besprochen – sondern auch gefühlt.

- ▶ Auftragslage: Gesundheitsförderung (Seite 268)
- ▶ Auftragslage: Unternehmens- und Teamkultur (Seite 271)
- ▶ Auftragslage: Führungskräfte- und Teamtraining (Seite 272)
- ▶ Auftragslage: Zeitmanagement und Selbstorganisation (Seite 274)

Auftragslage: Gesundheitsförderung

Anregungen zur Regeneration und Neuausrichtung

Bei manchen Auftragslagen liegt das Ziel „Förderung der Gesundheitsfähigkeiten“ direkt auf der Hand. Die Tatsache, dass der heutige Arbeitsalltag, oft in Kombination mit privaten Herausforderungen, in den seltensten Fällen der Gesundheit zuträglich ist, wird dann hübsch verpackt in Titeln wie: „Resilienz für die VUKA-Welt“ oder „Stress lass nach, gesund und stark durch den Büroalltag“. Das klingt zugegebenermaßen auch positiver und netter als etwa der folgende Titel: „Schlechter Schlaf, ständig Rückenschmerzen, unkonzentriert, launisch, lustlos und genervt von der Arbeit? – Hier erhalten Sie Anregungen zur Regeneration und Neuausrichtung.“

Die neue Grundkompetenz: gesundheits- fürsorgliches und selbstverantwort- liches Verhalten

Ich erlebe es immer noch, dass Begriffe wie Entspannung oder Achtsamkeit im Seminartitel vermieden werden. Nicht selten mit dem Hinweis, dass es so einfacher wäre, den Besuch der Veranstaltung bei den Vorgesetzten genehmigen zu lassen. Aber ich erlebe auch ein Umdenken in den Personalabteilungen. Dort etabliert sich zunehmend die Einsicht, dass das Erlernen eines gesundheitsfürsorglichen und selbstverantwortlichen Verhaltens in der heutigen Zeit zu einer neuen Grundkompetenz der Mitarbeitenden gehört. Diese Kompetenzen halten Mitarbeitende langfristig motiviert und arbeitsfähig, reduzieren Krankheitstage nachweislich und führen unter anderem zu einer nachhaltigen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Von ganz fortschrittlichen Unternehmen hört man inzwischen sogar, dass aus solchen Seminaren erwachsene Erkenntnisse und möglicherweise auch Verbesserungsvorschläge für Arbeitsprozesse gern gesehen und willkommen sind.

Doch auch wenn die Auftragslage und der Seminartitel vielleicht anders lauten, vergeht bei mir selten ein Seminar, in dem ich nicht ohnehin ganz konkret mit Fragen rund um das Thema Erschöpfung, Müdigkeit und stressbedingte emotionale Konfliktlagen konfrontiert werde. Und immer häufiger fallen in Anfangsrunden bei der Benennung von Erwartungen und Wünschen für die Veranstaltung Sätze wie: „Tatsächlich benötigte ich einfach mal ein bisschen Abstand

und eine kleine Pause vom Alltag.“ Und so kann ein kurzer spontaner Impuls zum Thema Achtsamkeit oder eine kleine geplante Übung nach der Mittagspause eine willkommene Bereicherung eines Themas werden, das ursprünglich nicht in Richtung Gesundheitsförderung gedacht war.

In den vorherigen Kapiteln haben wir bereits biochemisch beleuchtet, dass Erfolg wie eine Droge wirken kann. Er kann uns beflügeln, glücklich machen und wunderbare Ergebnisse bewirken. Ist die Dosis aber zu hoch, droht erst die Sucht, dann folgt der Absturz. Vom Erfolg beflügelt, laufen wir oft Gefahr, zu viel davon zu wollen. Blind stürzen wir uns immer tiefer in die Arbeit und immer wieder in neue, noch herausfordernde Projekte, bis wir völlig erschöpft und ausgebrannt sind. Gleichzeitig müssen wir der heutigen VUKA-Welt mit ihrer Reizflut neue Kompetenzen entgegensetzen. Wenn in den 1960er-Jahren Sätze wie „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ möglicherweise noch ihre Berechtigung hatten, so führen solche Denkmuster heutzutage dazu, dass Vergnügen und Erholung einfach konsequent entfallen. Denn die heutige Zeit kennt kein Ende der Arbeit mehr. Theoretisch kann man immer noch mehr, weiter, perfekter.

Achtsamkeit kann hier eine entscheidende Variable in einem nachhaltigen Veränderungsprozess sein. Nicht ohne Grund hat das Konzept der Achtsamkeit rund um Mediziner wie Jon Kabat-Zinn im klinischen Gesundheitssektor seinen bahnbrechenden Aufschwung erlebt. Hier wurde es erfolgreich eingesetzt in der Behandlung von chronischen Schmerzen, Depressionen, Angst- und Erschöpfungszuständen. Dabei sind es mit Blick auf die Verbesserung des Gesundheitsmanagements die folgenden Wirkmechanismen, die Achtsamkeit zu einer entscheidenden Grundkompetenz macht:

- ▶ Achtsamkeit hilft, die aktuelle Situation kognitiv, emotional und körperlich zu betrachten.
- ▶ Dabei erfolgt die Betrachtung neugierig und ergebnisoffen.
- ▶ Auch objektiv belastende Situationen werden zunächst einmal wertfrei und als gegeben betrachtet.
- ▶ Sie macht stressbefuernde Gedanken zunehmend bewusst.
- ▶ Durch die Reizreduzierung, die mit Achtsamkeit einhergeht, können sich Alarmsysteme wie die Amygdala wieder herunterregulieren und sich das vegetative Nervensystem beruhigen.
- ▶ Das führt zu einer objektiveren, neutraleren Betrachtungsweise der Situation,

Wirkmechanismen

- ▶ Die Stressreduktion ermöglicht zunehmend kreative Denkprozesse, die es leichter machen, Arbeitsprozesse nachhaltig zu verändern.
- ▶ Sie schärft mit zunehmender Übung die Wahrnehmung erster Stress-Signale und ermöglicht so ein frühzeitigeres Nachsteuern.
- ▶ Sie unterstützt den Umgang mit eigenen Emotionen und verhindert unbewusste emotionale Gegenreaktionen, die im Arbeitsalltag oft zur Verschärfung von Konfliktlagen und damit zu weiterer Belastung führen.
- ▶ Achtsamkeit schult einen gesunden Rhythmus von Tun und Innehalten.

Auftragslage: Unternehmens- und Teamkultur

Die Auftragslagen rund um die Themen Team- und Unternehmenskultur sind so vielfältig wie die Teams und Menschen selbst, die in einem Unternehmen arbeiten. Dabei geht es oftmals um eine bunte Varianz von Störungen in der Zusammenarbeit. Und diese wirken immer wie eine ordentliche Portion Sand im Getriebe des Betriebes. Sie behindern Arbeitsprozesse, schlagen sich gehörig auf die Motivation nieder und führen nicht selten zu psychischem Belastungserleben, welches weit über ein „Zu viel zu tun haben“ hinausgeht.

Durch die intensive Schulung der Selbst- und Sozialkompetenzen kann Achtsamkeit einen beeindruckenden Beitrag zur Gestaltung eines gelungenen Betriebsklimas beitragen.

*Förderung des
Betriebsklimas*

Dabei sind es mit Blick auf die Verbesserung der Unternehmens- und Teamkultur die folgenden Wirkmechanismen, die Achtsamkeit zu einer entscheidenden Grundkompetenz in Sachen sozialem Miteinander macht:

- ▶ Achtsamkeit erhöht unser Mitgefühl. Sie lehrt uns, andere Personen als Menschen wahrzunehmen, die fehlbar sind wie wir selbst.
- ▶ Wir lernen, eigene Emotionen wahrzunehmen und Verantwortung für den Umgang mit diesen Emotionen zu übernehmen.
- ▶ Kreisläufe gegenseitiger Schuldzuweisungen werden unterbrochen.
- ▶ Emotionen und Bedürfnisse werden weder ignoriert noch impulsiv ausgelebt.
- ▶ Achtsame Kommunikation verhilft zu verletzungsfreien Konfliktklärungen und der Entwicklung von tragfähigen Lösungen.
- ▶ Achtsamkeit schafft Vertrauen und Erfahrungsräume der Verbundenheit.
- ▶ Eines der wertvollsten Geschenke, die wir einem Mitmenschen geben können, ist Aufmerksamkeit. Achtsamkeit schafft die nötige Konzentration für gutes Zuhören.

Wirkmechanismen

Auftragslage: Führungskräfte-Training

Achtsamkeit und Meditation sind heute längst aus der Welt der Klöster und Mönche in den Vorstandsetagen der Wirtschaftsunternehmen angekommen. Der Veranstaltungsmarkt rund um Retreats für Führungskräfte ist ein wahrer Boommarkt. Während sich noch bis vor wenigen Jahren erschöpfte und nach Sinn suchende Führungskräfte im Rahmen einesurlaubes, unentdeckt vom Arbeitgeber, in eine solche Auszeit stehlen mussten, kommen zunehmend auch Firmen dahinter, dass Qualifizierungsangebote zum Thema Achtsamkeit einen seriösen und nachhaltigen Effekt auf die Führungs- und damit Unternehmenskultur haben.

Steigerung der Konzentrations- und Entscheidungsfähigkeit, von Einfühlungsvermögen und Kreativität

Dahinter steht die Erkenntnis, dass Achtsamkeit Kernkompetenzen von Führungskräften wie Konzentrations- und Entscheidungsfähigkeit, Kreativität und Einfühlungsvermögen steigert.

Auch wenn alle Menschen beruflich und privat davon profitieren, sich nicht zu umfänglich von unbewussten automatisierten Reaktionsreflexen leiten zu lassen, so sind es doch die Führungskräfte, die besonders gut in der Lage scheinen, wichtige unterbewusste Signale an die Seite zu schieben.

Sie sind es, die in Unternehmen große Verantwortung tragen, zahlreiche Entscheidungen in kürzester Zeit treffen müssen und damit überproportional unter Druck stehen. Das liegt unter anderem auch an der Annahme vieler Führungskräfte, dass mehr Anstrengung automatisch Erfolg bedeutet. Das stimmt so jedoch nur bedingt. Zwar erreicht man wenig, wenn man sich gar nicht anstrengt und mehr, wenn man mehr investiert. Doch gibt es Grenzen in diesem Spiel. Wer diese überschreitet, schafft am Ende kaum noch etwas.

So stehen Führungskräfte besonders häufig unter Stress und können daher besonders stark von einem Achtsamkeitstraining profitieren. Und deren Mitarbeitende werden wiederum dankbar für einen entspannten Teamleitenden sein. Denn der Stress der Chefs und Che-

finnen wird nicht selten unachtsam nach unten weitergegeben. Ein Führungskräfte-Training unter Einbezug von Achtsamkeitsthemen hat somit enorme Auswirkungen auf die gesamte Ausrichtung von Abteilungen und Unternehmen.

Dabei sind es mit Blick auf Führungstrainings die folgenden Wirkmechanismen, die Achtsamkeit zu einer entscheidenden Grundkompetenz für Führungskräfte macht:

- ▶ Achtsame Führungskräfte führen präzise und aufmerksame Gespräche mit Mitarbeitenden, was wiederum große Auswirkungen auf deren Arbeitszufriedenheit, das Gefühl der Wertschätzung und Motivation hat.
- ▶ Achtsamkeit führt zu bewussterem Führungshandeln. Der Raum zwischen Reiz und Reaktion wird gut überlegt und in gutem Abgleich von emotionalen und kognitiven Prozessen genutzt.
- ▶ Entscheidungen bleiben dadurch ausreichend schnell, sind aber weniger fehlerbehaftet.
- ▶ Verhaltens- und Reaktionsautomatismen werden überwunden.
- ▶ Bewussteres Arbeiten führt auch bei Führungskräften zu mehr Sinnerleben und weniger Erschöpfungserleben.
- ▶ Achtsame Führungskräfte zeigen mehr Präsenz in Teamsitzungen, Meetings und Besprechungen und gestalten eine solche effektivere Meetingkultur.
- ▶ Achtsame Führungskräfte entwickeln ein Bewusstsein dafür, dass gutes Management mit Selbstmanagement beginnt.

Wirkmechanismen

„Um die tieferen Schichten des Lernens und der kollektiven Intelligenz zugänglich zu machen, benötigen Führungskräfte eine neue soziale Technologie, durch die drei Instrumente bewegt und gestimmt werden können: der offene Geist, das offene Herz und der offene Wille.“
(C. Otto Scharmer, deutscher Ökonom)

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen