

Gerlinde Albrecht | Sabine Fries

Achtsamkeit im Job

Zufriedener und entspannter mit MBSR



FREIBURG · BASEL · WIEN

Gerlinde Albrecht | Sabine Fries

Achtsamkeit im Job

- verbesserte Konzentrationsfähigkeit, Klarheit und Flexibilität
- höheres Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- effiziente und für alle Beteiligten gewinnbringende Handlungskompetenzen
- größere Zufriedenheit und Selbstvertrauen
- mehr Energie und Lebensfreude

Für eine langfristige Veränderung ist es notwendig, unsere Muster, unsere Bewertungen unsere »roten Knöpfe«, die den Stress verursachen, zu erkennen und zu akzeptieren und das Zusammenspiel von Körper, Gedanken und Gefühlen dabei zu erfahren. Durch wiederholtes Innehalten, um wahrzunehmen, wie es uns jetzt geht, durch Respekt vor uns selbst, unserem Körper und seinen Signalen, lernen wir, aus dem gewohnten »Autopilot«-Modus auszusteigen und uns auf den Weg in ein gesünderes Leben zu machen.

Mittlerweile werden Achtsamkeitstrainings nicht mehr nur im klinischen und sozialen Kontext erfolgreich eingesetzt, sondern sind in vielen Unternehmen zum integrierten Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung geworden (siehe Kapitel drei). Achtsamkeit ist keine Welle, die kommt und wieder geht. Sie ist die Antwort auf eine unachtsame Welt, auf Zustände und Umstände, die uns krank machen. Wir können die Welt nicht verändern, wir können uns nur selbst verändern, und wenn das viele tun, dann verändert sich auch die Welt.

Fangen Sie am besten gleich damit an! Denn in der Ruhe liegt die Kraft!

Wir wünschen Ihnen dabei viel Freude!

ACHTSAMKEITSÜBUNG**Schluck für Schluck trinken**

Trinken Sie morgens im Büro Ihre erste Tasse Tee, Kaffee oder das erste Glas Wasser ganz bewusst! Nehmen Sie Schluck für Schluck wahr, was Sie trinken. Wärme, Kälte, Geschmack. Nebenher kann in aller Ruhe der PC hochfahren ...

Unser Weg zur Achtsamkeit – Persönliches

Als wir vor einigen Jahren unsere gut dotierten Führungspositionen aufgaben, um uns als Trainerinnen und Coaches mit dem Thema Achtsamkeit selbstständig zu machen, reagierten viele Menschen in unserer Umgebung mit Unverständnis. Doch gerade unsere ganz persönlichen Erfahrungen im Vorfeld dieser Entscheidung gaben uns die Zuversicht, auf dem richtigen Weg zu sein. Die Achtsamkeitspraxis und die tägliche Meditation hatten uns beide nach einer Burn-out-Erfahrung wieder mit uns selbst in Kontakt gebracht. Diese Erfahrungen waren so tief greifend, dass sie unser Leben komplett veränderten.

Was uns beide gerettet hat, war die Achtsamkeit, das Innehalten, das Pausemachen, das In-sich-hineinspüren, einfach SEIN statt TUN. Anfangs erzwungen durch den Zusammenbruch, dann immer mehr aus eigener Motivation heraus, als wir uns darüber bewusst wurden, wie gut es uns tut, den eigenen Atem zu spüren, den Körper mit all seinen Empfindungen wahrzunehmen und einen Abstand zu gewinnen zu den Geschichten, die unser Geist über uns und andere erzählt.

Morgens beim Duschen das warme Wasser auf der Haut zu spüren und den frischen Geruch des Duschgels, anstatt im Geiste schon mit einem Mitarbeiter, Kollegen oder der Chefin zu diskutieren. Das Müsli zum Frühstück wirklich zu genießen oder den Duft des Kaffees einzuatmen, anstatt im Stehen, die Zeitung oder eine Mail lesend, nebenbei irgendetwas in unseren Mund zu schieben.

Es war eine spannende Entdeckung, dass das Leben aus lauter Augenblicken besteht, die eine unglaubliche Fülle bereithalten, im Gegensatz zum permanenten »Sich-verlieren« in der Vergangenheit oder Zukunft. Die Wirklichkeit so zu erleben wie sie ist und die Vorstellung, wie es sein soll, loszulassen, hat uns vollkommen neue Perspektiven eröffnet.

Unsere Lebensqualität hat sich wesentlich verbessert, seit wir authentischer sind, unsere eigenen Stärken und Schwächen erkennen und auch annehmen und beruflich dem folgen, was wir als unsere Berufung empfinden.

Das ist Motivation für uns, Menschen in ähnlichen Situationen einen Weg aufzuzeigen, der sie wieder in Kontakt mit sich selbst bringt, es ihnen ermöglicht, ein gesundes und gelassenes Leben zu führen und dabei gleichzeitig auch im Beruf Erfüllung und Erfolg zu finden. Wir freuen uns, mit Ihnen gemeinsam diesen Weg zu gehen!

Was wir aber jederzeit verändern können, ist unsere innere Haltung und damit auch die körperliche Reaktion auf diese von uns als stressig erlebten Situationen oder Momente. Wir können lernen, die Dinge aus einem anderen, erweiterten Blickwinkel zu betrachten, und damit erschließt sich uns ein Weg, den Höhen und Tiefen des Lebens mit mehr Gelassenheit zu begegnen.

»Achtsam zu leben bedeutet also, trotz großer Herausforderungen oder Krankheit ein Höchstmaß an Lebensqualität zu entwickeln und unabhängig von äußeren Umständen Sinn und Lebensfreude zu empfinden«, wie Jon Kabat-Zinn, der Begründer der MBSR-Methode, es ausdrückt.

Achtsamkeit ist eine innere Haltung, ein umsichtiger Lebensstil und wirkt sich auf alle Lebensbereiche aus.

Um diesen neuen Lebensstil in unser eigenes Leben zu integrieren, brauchen wir vor allem eine bewusste Wahrnehmung. Drei wesentliche Achtsamkeitsübungen helfen uns dabei, im Moment zu sein und das wahrzunehmen, was gerade da ist, der Body Scan, achtsame Körperbewegungen und die Meditation.

Der Body Scan, eine Übung für die bewusste Wahrnehmung des Körpers und seiner momentanen Befindlichkeit, unterstützt uns dabei, den Körper und seine Reaktionen so wahrzunehmen, wie sie sind, jenseits unserer Vorstellungen, wie unser Körper sich anfühlen sollte. Wir lernen, die Reaktionen des Körpers gerade in schwierigen Situationen zu erkennen, statt sie zu ignorieren. Achtsame Körperbewegungen unterstützen uns dabei, unsere eigenen Grenzen besser wahrzunehmen und unseren Energietank zu füllen. In der Meditation wiederum erfahren wir, welche Gedanken uns gerade vom jetzigen Moment wegführen und welche Gefühle in welchen Situationen auftauchen.

Achtsamkeit ist wie ein Muskel trainierbar. Wenn wir regelmäßig Achtsamkeitsübungen praktizieren, wird der Achtsamkeitsmuskel stetig wachsen. Die Hirnforschung belegt mittlerweile eindrucksvoll, dass bei einem täglichen Training von einer Dreiviertelstunde über einen Zeitraum von acht bis zwölf Wochen ein Zuwachs desjenigen Bereichs im Gehirn stattfindet, der für Konzentration, innere Stärke und Emotionsregulation zuständig ist (Hippocampus). Damit geht ein Schrumpfen desjenigen Hirnareals einher, in dem sich unser Angst- und Stresszentrum befindet (Amygdala).

Um uns in Achtsamkeit zu üben, können wir ohne großen Aufwand kleine Übungen in unseren Alltag integrieren, ganz gleich, ob wir am Arbeitsplatz, zu Hause oder unterwegs sind (siehe Kapitel drei). Die bewusste Hinwendung zu dem, was ich gerade tue, ist ein erster Schritt, mit mir selbst in Kontakt zu kommen und gelassener zu werden.

Singletasking statt Multitasking – bewusst im Moment sein

Die Schüler sprachen mit Ihrem Meister über Glück und wollten von ihm wissen, warum er immer so glücklich sei.

Der Meister antwortete:

*»Wenn ich liege, dann liege ich,
wenn ich sitze, dann sitze ich,
wenn ich stehe, dann stehe ich,
wenn ich gehe, dann gehe ich.«*

Darauf sagten die Schüler:

*»Meister, das tun wir doch auch,
sag uns, warum bist Du so glücklich?«*

Er antwortete:

»Wenn ich liege, dann liege ich,

ACHTSAMKEITSÜBUNG**Dankbarkeitstagebuch**

Kaufen Sie sich ein schönes Notizbuch, welches Sie ab sofort als Ihr kleines Dankbarkeitstagebuch verwenden. Reflektieren Sie jeden Abend vorm Schlafengehen mit folgenden Fragen und machen Sie dazu Notizen:

1. Wofür bin ich heute dankbar?
2. Was hat mir heute Freude bereitet?

Diese Übung weckt in Ihnen Glücksgefühle und erinnert Sie an das Schöne des Tages, was zusätzlich dazu führen kann, dass Sie mit diesen positiven Gefühlen besser schlafen. Mit der Zeit werden Sie diesen Fokus auf das Angenehme in Ihrem Leben nicht mehr missen wollen und können sich immer wieder daran erinnern, wenn Sie sich in einer schwierigen Lebensphase befinden.

Schritt für Schritt, starten Sie JETZT

Erlauben Sie es sich, immer wieder in die Erfahrung des gegenwärtigen Augenblicks einzutauchen, ganz gleich, mit was Sie gerade beschäftigt sind. Wenn Sie duschen, dann duschen Sie, wenn Sie frühstücken, dann frühstücken Sie, wenn Sie mit einem Kunden telefonieren, dann telefonieren Sie mit dem Kunden. Machen Sie nichts anderes nebenbei, bleiben Sie ganz aufmerksam bei dem, was Sie gerade tun. Lassen Sie alle Gedanken, an das, was Sie danach erledigen sollen, außer acht, indem Sie sich immer wieder freundlich zu der Tätigkeit zurückholen, die Sie gerade tun. Sie werden vermutlich

erstaunt sein, wie gut Ihnen das tut, wie schnell und erfolgreich Sie Ihre Arbeit schaffen, und auch Ihre Kollegen werden feststellen, dass sich etwas bei Ihnen verändert.

ACHTSAMKEITSÜBUNGEN

Für den Alltag

1. Achtsamkeit am Morgen

Wenn Sie nach dem Aufstehen unter der Dusche stehen, nehmen Sie eine kleine Achtsamkeitsdusche! Spüren Sie das warme Wasser auf der Haut, den Duft des Duschgels, die Berührung auf der Haut beim Einseifen. Seien Sie ganz bei Ihren Empfindungen und spüren Sie Ihren Körper! Schließen Sie, während Sie sich abtrocknen, die Augen um das Handtuch auf der Haut zu spüren. Danken Sie Ihren Füßen dafür, dass Sie sie den ganzen Tag umhertragen! Schenken Sie jedem Körperteil, jedem Muskel und jeder Faser, die Sie wahrnehmen können, ein Lächeln voller Dankbarkeit!

2. Achtsamkeit unterwegs

Wenn Sie mit dem Auto zur Arbeit fahren, lassen Sie das Radio mal aus und nehmen Sie an jeder roten Ampel ganz bewusst Ihren Atem wahr! Falls Sie Ihren Arbeitsweg mit dem Bus oder der Bahn zurücklegen, dann nehmen Sie an jeder Haltestelle oder an der Stelle, an der Sie stehen, ganz bewusst einen tiefen Atemzug und spüren Sie den Kontakt zur Erde! Auf dem Fahrrad nehmen Sie den Fahrtwind wahr und spüren Sie, wenn Sie zu Fuß unterwegs sind, den Kontakt der Füße zum Boden. Nehmen Sie ganz bewusst die Bewegung Ihres Körpers beim Gehen wahr!

3. Achtsamkeit am Abend

Beenden Sie Ihren Tag statt mit Fernsehen mit ein paar Minuten Aufmerksamkeit für das, was an diesem Tag positiv für Sie war. Über was haben Sie sich gefreut? Und wenn es nur Kleinigkeiten waren, wie etwa Vogelgezwitscher, das Lächeln eines anderen Menschen, die Sonne, eine schöne Blume ... seien Sie dankbar dafür, was das Leben Ihnen schenkt. Machen Sie ein Ritual daraus, indem Sie zum Beispiel abends wie oben beschrieben ein Tagebuch über die schönen Dinge des Tages führen oder indem Sie diese bei einer kleinen Runde an der frischen Luft noch einmal reflektieren.

4. Achtsamkeit zwischendurch

Wann immer es Ihnen möglich ist, halten Sie zwischendurch für ein paar Minuten inne und achten einfach nur auf Ihren Atem. Nehmen Sie wahr, wie der Atem kommt und geht und was sich Ihnen an Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen zeigt. Alles darf da sein, ohne dass Sie es bewerten. Es geht nur um das Beobachten und Wahrnehmen. Sie üben so das Aussteigen aus dem Autopiloten (automatisches Handeln), das Bewusstsein für sich selbst (Körper und Geist) und das Annehmen dessen, was ist.

© Gerlinde Albrecht und Sabine Fries

Achtsamkeit entsteht nicht, wenn wir intellektuell die Entscheidung treffen, achtsamer zu sein. Achtsamkeit entsteht in einem Prozess, in dem wir mit Disziplin immer wieder üben, meditieren, unseren Körper wahrnehmen, aus dem Autopi-

Kapitel 2: Achtsamkeit als höchste Form des Selbstmanagements

Selbstwahrnehmung – Mich selbst wirklich kennenlernen

In stressigen Situationen fühlen wir uns oft ausgeliefert. Unser Körper funktioniert dann plötzlich nicht mehr so, wie wir es erwarten. Wir erleben, dass das Herz uns bis zum Hals schlägt, dass ein Zentnergewicht auf unseren Schultern lastet und sie sich hart wie Stein anfühlen, dass wir Magenschmerzen oder Migräne bekommen, dass wir erhöhten Blutdruck haben, oder welche körperlichen Reaktionen Sie wahrnehmen, wenn Sie etwas als Stress erleben.

Häufig nehmen wir unseren Körper nicht wahr und auch unsere Gefühle nicht. Oder wir werden von Gefühlen überschwemmt, von Wut und Ärger, von Angst, Hilflosigkeit und Ohnmacht, von Trauer, Schuld oder Scham und weiteren Gefühlen. Gedanken schwirren durch den Kopf, in denen wir uns selbst oder andere verurteilen, uns kleinmachen oder uns aufblähen. Nicht selten sinnen wir auf Rache, wollen es jemandem heimzahlen. Diese Gedanken heizen unseren Stress dann erst so richtig an und verstärken ihn.

Wir erleben, dass Körper, Gedanken und Gefühle in solchen Situationen ein Eigenleben entwickeln, dem wir vollkommen ausgeliefert sind.

dem Burn-out, der uns gelehrt hat, auf den Körper zu hören und seine Signale zu erkennen.

Bei den meisten Menschen ist die Körperwahrnehmung nicht besonders gut ausgeprägt. Jede Emotion zeigt sich im Körper und manifestiert sich an unterschiedlichen Stellen. Jeder Gedanke, selbst wenn er noch gar nicht in unserem Bewusstsein angekommen ist, hat Auswirkungen auf unseren Körper, der wiederum unserem Gehirn Rückmeldung gibt. Auf diese Weise beißen wir uns fest in einem Wirrwarr von Emotionen, Bewertungen und Urteilen und fühlen uns im Stresserleben gefangen. Je besser unsere Beziehung zu unserem Körper ist und je früher wir bereits feinste körperliche Reaktionen wahrnehmen, umso eher können wir aus dem Stresserleben aussteigen und uns dem widmen, was uns guttut. Vielleicht bei der Arbeit eine Pause einlegen, mehr schlafen, weniger Alkohol trinken, uns aus negativen Beziehungen verabschieden, kurz: das ändern, was unser Wohlbefinden auf Dauer beeinträchtigt.

Eine wirksame Übung, mit der wir Verbindung mit unserem Körper aufnehmen, seine Reaktionen auf unterschiedliche Reize wahrnehmen und immer feinere Nuancen erkennen können, ist der Body Scan.

Der Body Scan ist eine Achtsamkeitsübung, d. h. es geht um die bewusste Wahrnehmung unseres Körpers und unsere Anwesenheit im Hier und Jetzt. Es geht darum, den Körper und alle aufkommenden Empfindungen mit einer wachen interessierten und vor allem annehmenden inneren Haltung zu erkunden.

Wenn Sie diese Übung machen, kann es sein, dass Sie bemerken, schläfrig zu werden. Sie können dann jederzeit Ihre Augen öffnen oder vom Liegen ins Sitzen kommen.

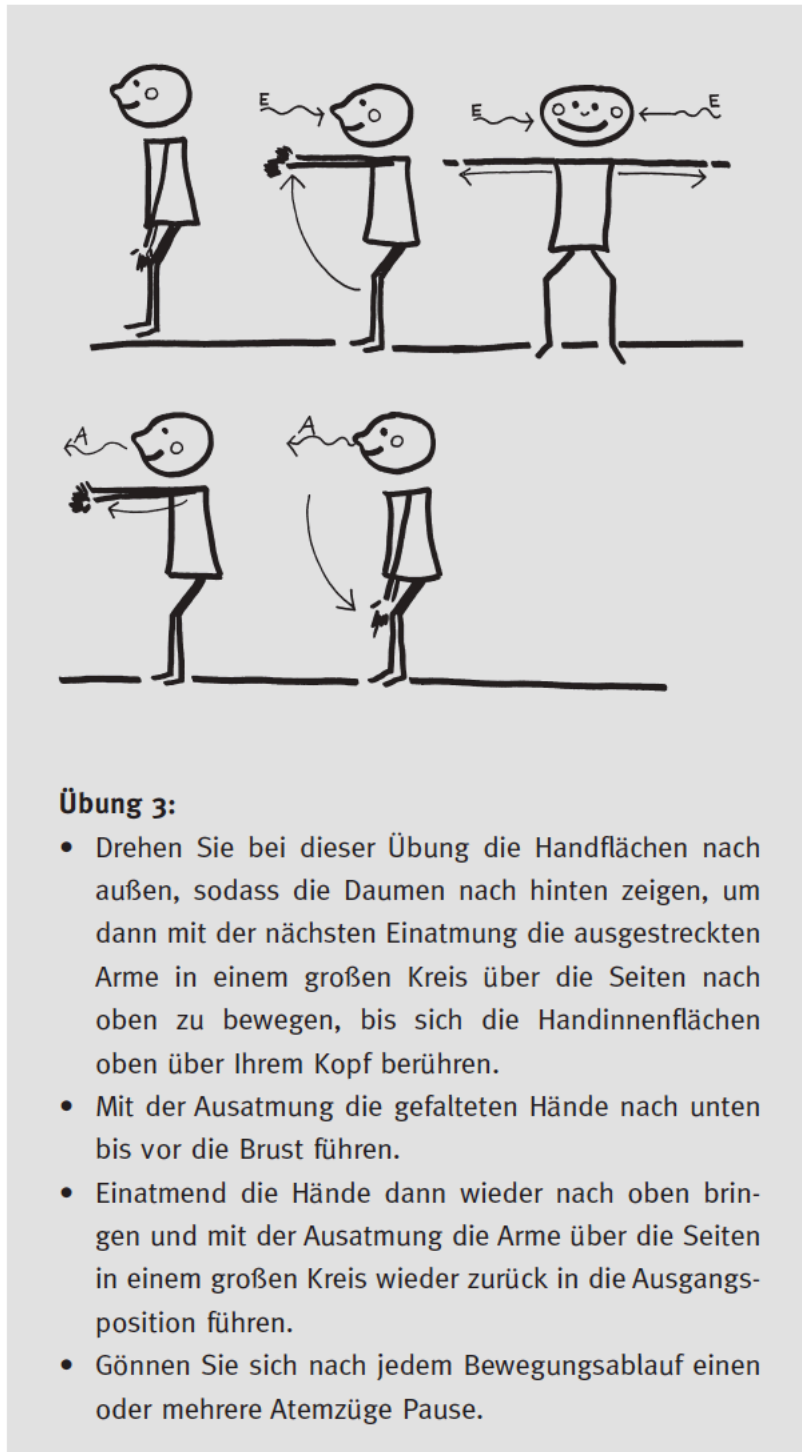


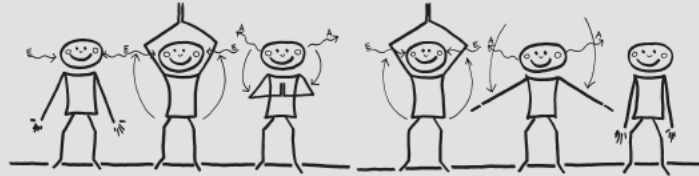


- Mit einer dem nächsten Ausatmen die gestreckten Arme über vorne wieder in die Ausgangsposition bringen, bis sie wieder an den Seiten des Körpers ganz locker baumeln.
- Kommen Sie dann langsam zum Ende.
- Spüren Sie, wie sich der Körper jetzt nach dieser Übung anfühlt.

Übung 2:

- Einatmend die gestreckten Arme nach vorne führen, parallel zum Boden ausrichten und noch mit dem gleichen Einatemzug zu den Seiten hin auf Schulterhöhe öffnen, so, als würden Sie ein Fenster öffnen.
- Ausatmend die Arme wieder zur Mitte vor den Körper zurück und nach unten zurück in die Ausgangsposition führen, so, als würden Sie ein Fenster schließen.
- Ein, zwei Atemzüge in der Ausgangsposition verweilen.
- Fahren Sie dann in Ihrem eigenen Atemrhythmus fort.
- Gönnen Sie sich nach jedem Bewegungsablauf einen oder mehrere Atemzüge Pause.
- Ihr Atem führt die Bewegung.
- Kommen Sie dann langsam zum Ende.
- Spüren Sie, wie sich der Körper jetzt nach dieser Übung anfühlt.





- Fahren Sie dann in Ihrem eigenen Atemrhythmus fort.
- Ihr Atem führt die Bewegung.
- Kommen Sie dann langsam zum Ende.
- Spüren Sie, wie sich der Körper jetzt nach dieser Übung anfühlt.

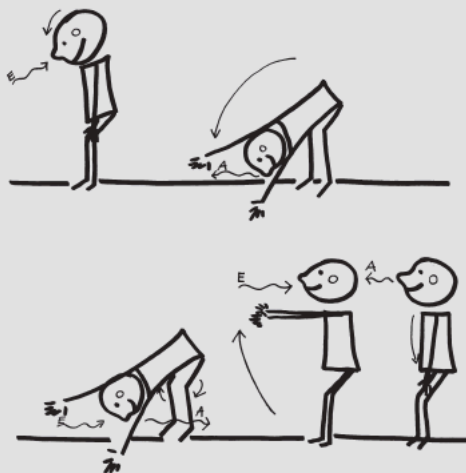
Übung 4:

- Mit dem Einatmen die gestreckten Arme nach vorne führen, parallel zum Boden ausrichten.
- Ausatmend die Unterarme vor der Brust kreuzen, die Handinnenflächen zeigen in Richtung des Oberkörpers.
- Mit der nächsten Einatmung die Arme auf Schulterhöhe zur Seite hin ausstrecken und mit der Ausatmung die Arme nach unten absenken.
- Einen Augenblick in der Ausgangsposition verweilen.
- Im eigenen Atemrhythmus fortfahren.
- Ihr Atem führt die Bewegung.
- Kommen Sie langsam zum Ende.
- Spüren Sie, wie sich der Körper jetzt nach dieser Übung anfühlt.



Übung 5:

- Lassen Sie Ihr Kinn leicht nach vorne in Richtung Brust sinken und rollen Sie ausatmend den Oberkörper Wirbel für Wirbel nach unten ab. Nehmen Sie den Körper nach vorne gebeugt wahr und lassen Sie sich aushängen. Kopf und Schultern lockern, jegliche Anspannung abgeben. Beugen Sie sich so weit vor, wie es Ihnen heute möglich ist. Wenn Sie wollen, können Sie mit leicht gebeugten Beinen abwechselnd die Knie weiter beugen, so als würden Sie im Stehen gehen. Spüren Sie in dieser Haltung und Bewegung Ihren Atem und Ihren Körper. Bleiben Sie nur so lange in dieser Haltung, wie sie heute für Sie angenehm ist und Ihnen guttut.
- Rollen Sie dann mit einer Ihrer nächsten Einatmungen den Oberkörper Wirbel für Wirbel wieder nach oben auf.
- Spüren Sie, wie sich der Körper jetzt nach dieser Übung anfühlt.



Übung 6:

- Einatmend die gestreckten Arme erneut nach vorne führen, parallel zum Boden ausrichten. Ausatmend bringen Sie Ihr Gesäß nach hinten, als würden Sie sich auf einen imaginären Stuhl setzen. Der Oberkörper bleibt dabei gerade und so gut es geht aufgerichtet. Einen Moment in dieser Haltung verweilen. Spüren Sie Ihre Arme und Beine in dieser Haltung und nehmen Sie auch den Atem wahr.
- Kommen Sie langsam zum Ende und in die Ausgangsposition zurück.
- Spüren Sie, wie sich der Körper jetzt nach dieser Übung anfühlt.

**Übung 7:**

- Nehmen Sie sich noch einmal stehend wahr. So, wie sich Ihr Körper jetzt nach diesen achtsamen Körperbewegungen anfühlt.
- Spüren Sie erneut den Kontakt Ihrer Füße zum Boden, fest verwurzelt mit dem Boden wie ein Baum und auch Ihre Aufrichtung und Ausrichtung nach oben.
- Den Körper spüren.
- Den Atem wahrnehmen.
- Beenden Sie nun diese Übung.
- Öffnen Sie Ihre Augen, falls Sie sie geschlossen hatten und kommen Sie in Ihrem eigenen Tempo und wenn

Sie möchten mit eigenen Bewegungen wieder zurück ins Außen.



Vielleicht möchten Sie sich rekeln und strecken oder gähnen. Spüren Sie, was Ihrem Körper jetzt guttut. Bleiben Sie, solange es möglich ist in der Achtsamkeit, auch wenn Sie sich nun wieder Ihrem Alltag widmen.

© Gerlinde Albrecht und Sabine Fries

Gedanken wahrnehmen

Bei den bisherigen Übungen haben Sie wahrscheinlich bemerkt: Permanent gehen uns Gedanken durch den Kopf und es ist eine große Herausforderung, einfach nur den Atem zu spüren oder die Aufmerksamkeit auf den linken Fuß zu richten. Gerade noch konzentrierten wir uns auf den Atem und schon taucht ein Gedanke auf, der uns davon ablenkt. Meist bleibt es nicht bei dem einen Gedanken, sondern es werden ganze Geschichten daraus und wir bemerken erst nach einiger Zeit, dass wir ja eigentlich beim Atem sein wollten. Gerade dann, wenn wir in die Ruhe gehen und uns unserem Atem

und unserem Körper zuwenden, nehmen wir unseren unruhigen Geist wahr. Es gibt keinen Grund deswegen zu verzweifeln. Wir sind eben Menschen und unser Geist ist gerne aktiv. Gefördert wird dies in der heutigen Zeit durch die ständige Überhäufung mit Informationen. Im Büro und oft auch noch zu Hause erhalten wir eine E-Mail und einen Anruf nach dem anderen, SMS werden hin- und hergeschickt und es herrscht ständiger Input durch Fernsehen, Radio oder Internet, die uns mit einer Flut von Reizen bombardieren.

Doch auch dann, wenn wir zur Ruhe kommen möchten oder uns schlafen legen, kreisen die Gedanken. Wir ärgern uns über verpasste Gelegenheiten, über erlittenes Unrecht und über schwierige Entscheidungen, die vor uns liegen. Wie sollen wir das nur alles schaffen? Vieles taucht mit großer Regelmäßigkeit auf, teilweise schon seit Jahren oder Jahrzehnten. Und immer wieder reagieren wir auf die gleiche Art und Weise: Wir lassen uns darauf ein und schreiben im Geiste ganze Romane über uns und die Menschen in unserer Umgebung. Und wir halten diese Gedanken für die Wirklichkeit. Verzweiflung macht sich breit und wir fragen uns, wo denn der Knopf zum Abschalten ist. »Ruhe da oben«, sagen wir oft genervt zu uns selbst.

Doch die Gedanken lassen sich nicht abstellen. 60.000 bis 80.000 Gedanken gehen uns täglich durch den Kopf. Die meisten rauschen vorbei und wir nehmen sie lediglich im Hintergrund wahr, wie ein Radio, das ununterbrochen leise spielt. Nicht wenige Gedanken sind wunderbar und kreativ. Sie planen vielleicht die nächste Wandertour und haben eine ganz fantastische Route ausgearbeitet. Oder Sie haben die Idee, einen Freund zum Essen einzuladen. Und vielleicht fällt Ihnen sogar gerade eine Lösung ein für das Problem eines Ihrer Kunden oder für das neue Projekt, in das Sie eingebunden sind.

liche Reaktion, Ihre Gefühle und Gedanken wahrzunehmen. In diesem Raum entsteht Freiheit, die Freiheit zu entscheiden, wie Ihre Reaktion ausfallen soll. Möglicherweise entscheiden Sie sich dann ganz bewusst dafür, Ihren Kollegen freundlich um eine klare Absprache wegen des Lüftens zu bitten. Nicht der Ärger oder die Wut entscheiden für Sie, sondern Sie selbst entscheiden über Ihr Handeln.

Gesund mit schwierigen Gedanken umgehen

»Das Glück deines Lebens hängt von der Beschaffenheit deiner Gedanken ab. Unser Leben ist das Produkt unserer Gedanken«, hat schon Marc Aurel erkannt. Mit Gedanken können wir uns in die Hölle oder in den Himmel begeben. Gedanken nehmen wir überallhin mit und selbst in der schönsten Umgebung können uns dunkle Gedanken heimsuchen, wir können nicht vor Ihnen weglaufen. Nachdem Sie die Übungen zum Beobachten der Gedanken schon einige Mal gemacht haben, haben Sie vielleicht festgestellt, dass manche Gedanken immer wiederkehren. Zu diesen »Dreh-türgedanken« gehören bevorzugt diejenigen, in denen wir uns bewerten, oftmals sind sie negativ. Gerade diese negativen Gedanken über uns, über Menschen in unserer Umgebung oder über Ereignisse beeinflussen unsere Stimmung enorm und münden in eine Abwärtsspirale, die in einer depressiven Verstimmung enden kann. Wir sind niedergeschlagen, trauen uns nichts zu, fühlen uns ungeliebt und wertlos. Wir sind mittendrin in diesen Gedanken und überzeugt von deren Richtigkeit. Allein der Gedanke daran, dass Sie morgen bei der Präsentation versagen könnten, veranlasst Ihren Organismus dazu, so zu reagieren, als wäre diese Vorstellung real.

nicht mehr gegen den Gedanken, wir lassen ihn entstehen, wir identifizieren uns aber nicht mehr damit und lassen ihn wieder gehen.

Schwierige Gefühle einladen

»Schwierige Gefühle einladen? Ich lade doch meine Angst, meine Hilflosigkeit, meine Trauer nicht auch noch ein. Ich bin froh, wenn ich sie los bin!« Das ist häufig unsere Strategie, mit schwierigen Gefühlen umzugehen: Wir wollen sie loswerden, wir möchten glücklich sein, ja es sieht so aus, als sei unser ganzes Leben darauf ausgerichtet, unangenehme Gefühle zu vermeiden und angenehme zu maximieren. Das ist vergleichbar mit dem Wunsch, es möge doch bitte immer nur die Sonne scheinen. Sobald es regnet, sind wir schlecht gelaunt. Ein offener und annehmender Umgang mit allen Gefühlen, auch den unangenehmen, trägt jedoch wesentlich zu unserer körperlichen und psychischen Gesundheit bei. Denn zum Leben gehören nun mal Sonne und Regen, Helligkeit und Dunkelheit, Freude und Trauer. Sobald wir gelernt haben, beide Seiten zu akzeptieren, anstatt die unangenehme Seite permanent zu bekämpfen, machen wir uns das Leben deutlich leichter und sparen viel Energie.

Gefühle entstehen nicht im luftleeren Raum, sie haben stets Auslöser in Form von Sinneswahrnehmungen oder Gedanken oder einer Kombination aus beidem. Auch wenn ein Gefühl scheinbar aus dem Nichts kommt, ist ihm ein Auslöser vorangegangen, wenn auch jenseits unserer bewussten Wahrnehmung. Das kann ein Geruch oder Geschmack, ein Geräusch, ein Bild, ein Mensch, eine Berührung sein, also all jenes, das wir bewusst oder unbewusst mit unseren Sinnen erfassen.

Wenn wir auf die oben dargelegte Weise uns selbst mit Achtsamkeit erfahren, uns unseren Gedanken und Gefühlen zuwenden, dann erfahren wir, dass wir eine unglaubliche Macht haben – die Macht, uns zu verändern, und zwar nur uns. Nicht unseren Partner, den Chef, den Kollegen, den Mitarbeiter. Die Achtsamkeit hilft uns zu erkennen, dass nicht sie oder unsere Eltern oder wer auch immer für unser Leben verantwortlich sind, sondern wir ganz alleine. Wir können uns verändern, wir können wachsen und die Mauern und Barrieren, die wir um uns herum aufgebaut haben, nach und nach abtragen, um zu werden, wer wir schon immer waren und wem wir vielleicht zum ersten Mal wirklich ins Gesicht schauen, ohne Maske, ohne Wunschvorstellungen, ganz offen und ehrlich.

Selbstmanagement – Anregungen für einen achtsamen Arbeitsalltag

Durch die oben beschriebenen Übungen zur bewussten Wahrnehmung, zur mitfühlenden Akzeptanz und Annahme von allem und der daraus veränderten Wirkung, dem daraus veränderten Verhalten, wird sich Ihr Leben ändern, werden Sie Ihren Arbeitsalltag anders empfinden und gestalten. Nach und nach lernen Sie Ihre eigenen Muster und Reaktionen besser kennen und auch die Ihrer Kollegen und Mitarbeiter.

Wenn du es eilig hast, gehe langsam.

Lothar J. Seiwert

Lassen Sie ab sofort die alte Routine hinter sich und wählen Sie täglich eine Übung aus, die Sie am meisten anspricht. Je

Dafür braucht es viel Achtsamkeit und Geduld, denn diese alten Muster und Glaubenssätze sind schon viele Jahre, wenn nicht Jahrzehnte ein Teil von uns.

Es handelt sich um einen Prozess des »Sich-Annehmens«, so wie ich bin, bis ich zu mir selbst sage: »Ich bin o. k.!«

»Du bist o. k.!« – Achtsamer Umgang mit dem Chef, Kollegen und Mitarbeitern

Die langwierigsten Kämpfe, die zudem viel Kraft kosten, uns wütend machen und frustrieren und aus denen wir meistens als Verlierer hervorgehen, sind die, in denen wir andere Menschen verändern wollen. Wie schön könnte die Arbeit sein, wenn da nicht dieser perfektionistische Chef wäre, der an allem, was man macht, etwas auszusetzen hat und immer besser weiß, wie es geht. Oder der geschwätzige Kollege, der seinen Aufgaben hinterherhinkt und ständig mit blöden Witzen nervt.

Selten sind wir mit anderen und ihren Verhaltensweisen wirklich zufrieden. Unsere Meinungen und Überzeugungen sind die richtigen. Was wir von uns selbst erwarten, erwarten wir auch von anderen. Sie sollen uns besser wahrnehmen, zugewandter sein, sich mehr kümmern, sich mehr einsetzen, sich mehr anstrengen, präziser, verlässlicher, schneller sein. Aber ist nicht das, was wir an anderen kritisieren und gern ändern würden, das, was wir an uns selbst nicht mögen? Oft braucht es ein wenig Selbstbeobachtung, bis wir erkennen, dass wir das, was wir an uns nicht mögen, auf andere projizieren.

Das Ergebnis ist ein permanentes Zerren am anderen. Ein ständiger Kampf gegen die Realität: Wir haben eine Vorstellung davon, wie unser Chef, unser Kollege sein sollte, und

schon geht der Veränderungskampf los. Wenn unsere Erwartungen nicht erfüllt werden, sind wir enttäuscht, und der andere ist unsicher und verärgert, dass er es einem nie recht machen kann.

Das Herbeisehnen dessen, was wir uns wünschen, und das Davonlaufen vor dem, was ist, lässt uns nie konkret im Jetzt sein. Dieser Spagat zwischen Soll- und Ist-Zustand bereitet uns Stress. Denn der Wunsch bleibt unerreichbar. Wir können den anderen nicht ändern. Er ist, wie er ist. So wie wir sind, wie wir sind. Und wer sind wir eigentlich, zu glauben, dass wir das Recht hätten, den anderen zu ändern? Versuchen wir stattdessen, den anderen so sein zu lassen, wie er ist, kommen wir in Frieden zueinander. Und auch in Frieden mit uns selbst, da wir unsere Energie produktiver einsetzen können. Je eher wir damit anfangen, für uns und unsere Umwelt Verständnis zu entwickeln, desto eher entsteht Gelassenheit, Mitgefühl, Akzeptanz anstelle von Streit und Kampf.

»Ich bin o.k. – Du bist o.k.«

Wenn wir beginnen, uns selbst anzunehmen und auch den Anderen anzunehmen wie er ist, nähern wir uns der Gleichwertposition: »ich bin o.k., Du bist o.k.«.

Dieser Satz stammt aus der von Eric Berne entwickelten Transaktionsanalyse. Die Transaktionsanalyse beruht auf Beobachtungen der Beziehung zwischen inneren Prozessen und zwischenmenschlicher Kommunikation.

Berne fand heraus, dass wir in der Kommunikation mit anderen zwischen verschiedenen Zuständen wechseln. Erkennbar ist das beispielsweise an Wortwahl, Tonfall und auch am Inhalt dessen, was wir sagen, sowie an unserer Mimik, Gestik und Körpersprache. Die verschiedenen Haltungen,

ACHTSAM ZUHÖREN. Vertrauen in der Kommunikation kann dann aufkommen, wenn wir dem Gegenüber Raum geben und ihm aufmerksam, neugierig und interessiert zuhören! So wie auch wir Raum haben und uns gehört fühlen möchten! Beim achtsamen Zuhören ist es zudem hilfreich, nicht sofort Ratschläge zu erteilen, besonders dann nicht, wenn sie nicht ausdrücklich erwünscht sind! Wir kommentieren oft schon eine Aussage oder haben unsere Lösung für ein geschildertes Problem parat, ohne den anderen wirklich ausreden zu lassen. Wie wohltuend ist es, wenn jemand einfach einmal ein offenes Ohr für uns hat. Und auch, wenn Sie um Rat gefragt werden, geben Sie Ihrem Gegenüber erst einmal Gelegenheit, zu erzählen. Unterbrechen Sie, verliert der andere womöglich den Faden, hat irgendwann keine Lust mehr zu erzählen und wird Sie das nächste Mal nicht mehr fragen.

WERTSCHÄTZUNG & INTERESSE. Natürlich gehört auch ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander zu einer gelungenen Kommunikation. Und dabei ist echte Wertschätzung und echtes Interesse am Anderen gemeint. Beobachten Sie sich selbst einmal in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Wollen Sie immer Recht haben, unterbrechen Sie andere oft? Sind Sie wirklich interessiert an Ihrem Gegenüber und dem, was er oder sie zu sagen hat? Überprüfen Sie Ihre Haltung Ihrem Gesprächspartner gegenüber! Die Fähigkeit zur Empathie, dazu, Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse meines Gegenübers zu erkennen und mich in die Person einzufühlen, sorgt für eine gelungene Kommunikation: Der andere fühlt sich verstanden und gesehen. Empathie, das »Sich-Einfühlen« in den anderen, können Sie erlernen und üben. Der erste Schritt ist erneut bewusstes Wahrnehmen.

ACHTSAMKEITSÜBUNG**Achtsamer Umgang mit Worten**

Worte können verletzen und beleidigen, sie können uns berühren und uns wachsen lassen. Vermeiden Sie harsche und beleidigende Worte. Drücken Sie sich nach Möglichkeit klar, konstruktiv, freundlich und wohlwollend aus. Fragen Sie, wenn Sie etwas nicht verstanden haben oder nicht sicher sind, was Ihr Gegenüber gemeint hat, anstatt zu bewerten. Wenn Sie sich selbst gut wahrnehmen und mit einer Ich-Botschaft von sich sprechen (meine Ansicht ist ..., mein Gefühl ist ..., ich bin der Meinung ..., ...), kann Ihnen diese eigene Sichtweise niemand nehmen. Versuchen Sie so oft es geht, von sich selbst anstatt von »man« zu sprechen. Das Verallgemeinern birgt immer die Gefahr von Konflikten, denn was ist, wenn der andere etwas anders sieht?

AUTHENTISCH SEIN. Seien Sie authentisch! Versuchen Sie nicht, jemand anderes zu sein als der, der Sie sind. Wir alle haben Ecken und Kanten und mit diesen Ecken und Kanten sind wir liebenswerter und nahbarer als beim Einnehmen einer Rolle, die uns nicht entspricht und die möglicherweise wie ein Schutz- oder Abwehrschild wirkt, eben nicht authentisch!

ICH-BOTSCHAFTEN. Sprechen Sie daher auch in Ich-Botschaften, um Konflikte zu vermeiden. Sagen Sie nicht: »Sie haben mich beschuldigt ...« oder: »Du unterstellst mir ...«, denn durch diese Bewertung der Aussage des Gegenübers fühlt sich der andere missverstanden und angegriffen, schal-

- **Ich habe erhebliche Fortschritte gemacht bei meinen wichtigen Projekten** – Ich habe mich nicht ablenken lassen und bin auch dabei geblieben, wenn es hart wurde und habe eine Reihe von Durchbrüchen erzielt.
- **Mein Stress hat sich dramatisch reduziert** – Multitasking löst Stress aus, zeigen eine ganze Reihe von Studien. Diese Erfahrung kann ich bestätigen. Es war eine Befreiung nur bei einer Sache zu sein und nicht mit mehreren Bällen jonglieren zu müssen.
- **Ich habe das Interesse an den Dingen verloren, die mir meine Zeit stehlen** – Ein einstündiges Meeting schien unendlich zu sein. Endlose Diskussionen, die nicht auf den Punkt kamen, habe ich als quälend und als Zeitverschwendung erlebt.
- **Ich hatte enorme Energie für die Dinge, die mir sinnvoll und erfreulich erschienen** – Wenn ich mich mit meiner Frau unterhalten habe, dann ganz in Ruhe. Wenn ich über eine schwierige Frage nachgedacht habe, bin ich dabei geblieben. Nichts anderes hat meine Aufmerksamkeit beansprucht, sodass ich in der Lage war, bei einer Sache zu verweilen.
- **Es gab keine Nachteile** – Ich habe nichts vermisst. Es gab keine unerledigten Projekte. Niemand war frustriert, weil er keine Antwort von mir erhalten hat auf einen Anruf oder eine E-Mail.

Vielleicht sind Sie motiviert nach diesen positiven Erfahrungen mit dem Singletasking, es einmal selbst auszuprobieren. Es muss ja nicht gleich eine ganze Woche sein, beginnen Sie einfach mal mit einem Arbeitstag. Bitte erwarten Sie nicht, dass es sofort funktioniert. Seien Sie geduldig, denn auch hier gilt: »It's a process!«

ACHTSAMKEITSÜBUNG

Achtsamer Start in den Tag

Probieren Sie doch mal aus, wie Sie im Büro ankommen, wenn Sie einige der folgenden Übungen in die Tat umsetzen und so Ihren Start in den Tag verändern:

Sie stellen sich den Wecker eine halbe Stunde früher und genießen zu Hause ein gesundes Frühstück, das Smartphone bleibt bis nach dem Frühstück ausgeschaltet.

Auf dem Weg zur Arbeit nehmen Sie das Wetter und die Temperatur wahr, spüren Ihren Körper und den Atem bei jedem Schritt zur Bahn, zum Bus oder zum Auto oder während der Fahrt mit dem Fahrrad.

Wenn die Ampel rot zeigt, nehmen Sie das als willkommene Pause, um den Atem zu spüren. Wenn Sie mit dem Wagen unterwegs sind, schalten Sie das Radio nicht ein, lauschen Sie nach innen.

Im Bus oder der Bahn lassen Sie sich von der Hektik um Sie herum nicht anstecken, hören Sie mit Kopfhörern ruhige Musik oder verschaffen Sie sich Ruhe mit Ohrstöpseln.

Bei der Arbeit angekommen, nehmen Sie die Treppe statt des Fahrstuhls oder steigen zwei Stockwerke früher aus, um ganz bewusst Ihren Körper beim Treppensteigen wahrzunehmen.

Wenn Sie dann im Büro angekommen sind, werden Sie wahrscheinlich feststellen, dass Ihnen ein achtsamer Start in den Tag guttut und Sie sich auch dann, wenn Hektik aufkommt, nicht ganz so leicht aus der Ruhe bringen lassen.

schwelen lassen, ohne den Versuch zu unternehmen, ihn zu lösen, desto mehr verfestigen sich die Fronten und desto unwahrscheinlicher ist es, eine Lösung herbeizuführen.

Wie wir bereits gesehen haben, eignet sich die Opferrolle nicht, um Konflikte zu lösen. Sie zementiert diese eher. Doch auch die Täterrolle führt nicht zum Erfolg. Denn in der Täterrolle will ich meine Wut abreagieren, es dem anderen heimzahlen, ihm eine Lektion erteilen, ihn demütigen oder bloßstellen. Vielleicht gibt mir das kurzfristig Schwung, weil die Anspannung nachgelassen hat, aber wie sieht die Beziehung zum anderen anschließend aus und wie fühle ich mich auf Dauer danach?

Was können wir tun, um Konflikte am Arbeitsplatz zu lösen? Wenn schwierige Gedanken und Impulse auftauchen und wir mehr und mehr darin geübt sind, unsere Körpersignale wahrzunehmen, können wir, statt ihnen nachzugeben, innehalten. Wir können unseren Atem spüren und dabei den Raum zwischen Reiz und Reaktion erkennen, der uns die Freiheit gibt, zu entscheiden, wie wir handeln wollen.

Die folgende Achtsamkeitsübung unterstützt Sie dabei, Ihre Perspektive zu erweitern, gedanklich den Platz des anderen einzunehmen und sich mit den Augen des Kollegen, mit dem Sie einen Konflikt haben, zu betrachten.

ACHTSAMKEITSÜBUNG

Die Perspektive erweitern

Stellen Sie zwei Stühle einander gegenüber. Setzen Sie sich zuerst auf »Ihren« Stuhl und lassen Sie die Konfliktsituation vor Ihrem inneren Auge entstehen, hören und spüren Sie sie.

gegenwärtigen Moment. Wir sind im Kopf, spinnen unsere Geschichten und halten sie für die Wirklichkeit.

Erlauben Sie sich, Ihren Weg zu gehen. Den Gedanken loszulassen, das Ziel loszulassen und immer wieder zu schauen, was Ihrem Leben wirklich Sinn gibt und was Sie aus sich selbst heraus glücklich sein lässt. Das ist der Weg für ein erfülltes Leben.

Wenn du etwas loslässt, bist du etwas glücklicher.

Wenn du viel loslässt, bist du viel glücklicher.

Wenn du ganz loslässt, bist du frei.

Ajahn Chah

Achtsamkeit für Führungskräfte – Aus der Stille zu Klarheit und Effizienz

Eine Umstrukturierung nach der anderen, Kostenreduktion um jeden Preis, ständige Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, starre Fixierung auf Zahlen und Profit – das ist die Situation, die in vielen Unternehmen vorherrscht. Der Aufwand wird immer größer, um noch mehr Wachstum zu realisieren.

Gleichzeitig zeigt die Gallup-Studie 2013, dass 85 Prozent der Arbeitnehmer keine oder eine nur geringe Bindung an ihren Arbeitsplatz haben. Es scheint so, als würden all die von Unternehmen durchgeführten Maßnahmen einen wesentlichen Faktor unberücksichtigt lassen, den Menschen. Der Druck auf Mitarbeiter steigt, Krankheitstage wegen psychischer Probleme haben sich seit 2003 verdoppelt.

Doch was hat das mit Ihnen als Führungskraft zu tun? Lesen Sie dazu zunächst folgende Geschichte:

Ein Mann geht an einem einsamen Strand entlang, die Sonne scheint. Es ist heiß und er entscheidet, sich im Wasser abzukühlen und ein paar Züge zu schwimmen. Das Wasser ist erfrischend und so schwimmt er ein ganzes Stück ins Meer hinaus. Plötzlich stellt er fest, dass er von einer Strömung erfasst wird und weiter auf das Meer hinausgetrieben wird. Er kämpft und kämpft und unternimmt große Anstrengungen, um zurück ans Ufer zu gelangen. Doch ganz gleich, was er auch tut, alle Kraft und aller Wille reichen nicht aus, um aus der Strömung herauszukommen. Eine leise Panik erfasst ihn. Da erinnert er sich daran, einmal gehört zu haben, dass man sich einfach ruhig auf das Wasser legen soll und so aus der Strömung herausgetragen wird. Das tat er und nach einiger Zeit spürte er, dass die Strömung nachließ. Er schwamm mit letzter Kraft wieder ans Ufer und ließ sich erschöpft auf den Sand fallen.

Wenn der Stress am größten ist, wenn die Wellen über uns zusammenschlagen, wenn wir nicht mehr wissen, welche der wichtigen Aufgaben wir zuerst erledigen sollen, wenn die unterschiedlichen Erwartungen der Geschäftsleitung, der Mitarbeiter und der Kunden uns zerreiben, dann legen wir noch ein Schippchen drauf, treiben uns noch mehr an und hängen noch zwei Überstunden pro Tag dran.

Ein solches Verhalten ebnet den Weg in den Burn-out. Es ist in keiner Weise geeignet, die Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen, die an Sie als Führungskraft gestellt werden. Im Gegenteil, in einer solchen Situation schaltet das Gehirn auf den reinen Überlebensmodus um. Und genau so verhalten wir uns auch, unser Geist wird eng, wir verlieren den Überblick, sehen überall Gefahren, jegliche Kreativität

verschwindet und wir haben eine vollkommen verzerrte Wahrnehmung der Realität. Unser Kampf, die Situation in den Griff zu bekommen, verkehrt sich ins Gegenteil und wir verschlimmern die Situation.

Wenn der Stress am größten ist, ist es hilfreich, innezuhalten, in die Ruhe zu kommen. Schalten Sie Ihren Computer aus, das Smartphone, das Telefon, und setzen sich einfach hin, ohne irgendetwas zu tun und nehmen Sie eine Wahrnehmungspause.

Das ist nicht leicht, ohne Frage, es ist zu Beginn oft schwerer zu ertragen als der Stress und die Hyperaktivität. Vielleicht spüren Sie erst einmal eine große Unruhe oder auch Ungeduld und Langeweile. Hier ist Selbsterkenntnis angesagt, ohne Maske, Hinschauen mit einem freundlichen Blick.

Selbsterkenntnis

Was Führungskräfte brauchen, ist Klarheit. Klarheit entsteht aus der Stille, aus dem Innehalten, dem Aussteigen aus dem Autopiloten und der Verbindung mit dem gegenwärtigen Moment. Wenn wir mit uns im Kontakt sind, nehmen wir unsere Gedanken, Gefühle, Körperreaktionen und Handlungsimpulse wahr und wissen, wodurch sie ausgelöst wurden. Sich selbst zu beobachten und die eigenen Gewohnheitsmuster zu erkennen ist der Beginn einer Veränderung.

Emotionale Intelligenz nennt sich diese Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen, seine inneren Zustände, Vorlieben, Möglichkeiten und Intuitionen. Wenn Sie als Führungskraft bemerken, dass Ihre Mitarbeiter kaum mit Ihnen reden, selten von allein auf Sie zugehen und in Gesprächen kaum etwas von sich preisgeben, haben Sie zwei Möglichkeiten:

ganz gleich, ob es angenehm oder unangenehm ist. Ohne Güte bekommt der innere Kritiker eine zu große Macht, wir verfallen in Schuldgefühle und sind deprimiert. Erst unser Wohlwollen macht es möglich, uns für uns selbst zu öffnen, mutig hinzuschauen, nichts auszuschließen und mit dem zu arbeiten, was wir vorfinden.

Selbstregulation

Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis sind die Voraussetzung für ein weiteres Merkmal von emotionaler Intelligenz, die Selbstregulation. Ganz gleich, ob ich ärgerlich über eine Nachlässigkeit eines Mitarbeiters bin, wütend über den geplatzten Millionenvertrag mit einem Kunden oder voller Angst auf das Rednerpult während einer Konferenz zugehe: Die Fähigkeit, meine Emotionen zu erkennen, zu spüren und zu regulieren, macht eine gute Führungskraft aus. Doch was bedeutet es, mich selbst regulieren zu können?

Unsere Gefühle werden wesentlich hervorgerufen und gesteuert durch unsere sozialen Kontakte. Wir ärgern uns, weil ein Mitarbeiter sein Projekt nicht in der vorgegebenen Zeit fertiggestellt hat, wir sind wütend, weil wir fest mit dem Millionenumsatz gerechnet haben, am Rednerpult haben wir Angst vor den Reaktionen des Publikums. Gerade schwierige Gefühle wie Ärger, Wut oder Angst können dazu führen, dass wir von ihnen überschwemmt werden, beispielsweise einen Mitarbeiter anschreien, einen Kunden verprellen oder einen Blackout bekommen. Ein Verhalten, das uns später leid tut, Vertrauen kostet oder uns peinlich ist.

Oder wir reagieren auf schwierige Gefühle, indem wir sie unterdrücken, wir wollen sie nicht wahrnehmen. Doch

die Gefühle verschwinden durch Unterdrückung nicht, sie kommen an anderer Stelle wieder an die Oberfläche oder manifestieren sich in Magenschmerzen, Verspannungen oder Migräne.

Selbstregulation heißt, im Einklang mit seinen Gefühlen zu sein, sie wahrzunehmen, zu akzeptieren, auch wenn, wie der Dichter und Mystiker Rumi es ausdrückt, »es eine Schar von Sorgen ist, die gewaltsam dein Haus seiner Möbel entledigt«. Wir nehmen die Wut und die Angst wahr, spüren sie im Körper und halten inne, um unseren Atem zu spüren um wieder zurück in den Moment zu kommen und die destruktiven Gedanken gehen zu lassen, die die schwierigen Gefühle begleiten. Schwierige Gefühle sind immer ein Lehrer, oder anders ausgedrückt: Menschen, die schwierige Gefühle in uns auslösen, sind ein perfekter Lehrer.

Wenn ich auf einen Mitarbeiter, der seine Wünsche und Bedürfnisse klar äußert, genervt und ärgerlich reagiere, kann das ein Hinweis darauf sein, dass ich mir diese Fähigkeit auch wünsche. Seine Projektionen zu erkennen und die Verantwortung für seine Gefühle und Handlungsimpulse zu übernehmen und mit ihnen zu arbeiten sowie angemessen zu reagieren, zeichnet eine gute Führungskraft aus. Menschen, die schwierige Gefühle in uns auslösen, lehren uns, genau hinzusehen, und sie zeigen uns in aller Deutlichkeit, wo sich die Baustellen befinden, an denen wir arbeiten, uns weiterentwickeln und wachsen können.

Damit wir jedoch in der Lage sind, diese schwierigen Gefühle und unsere damit verbundenen Handlungen zu erkennen, bedarf es erneut ein achtsames, bewusstes Beobachten unserer Selbst. Wir sind verbunden mit unserem inneren Beobachter und nehmen uns aus der Metaebene wahr. Vielleicht unterstützt Sie in diesem Zusammenhang noch einmal die Achtsamkeitsübung »Gefühle wahrnehmen«.

Führungsverhalten

Als Führungskraft prägen Sie in hohem Maß die Kultur in Ihrer Abteilung und im Unternehmen. Die Art und Weise, wie Sie

- mit Ihrer Gesundheit umgehen,
- auf Probleme und Konflikte reagieren,
- kommunizieren und sich verhalten,
- die Entwicklung der Mitarbeiter fördern,

entscheidet über das Klima, die Motivation und das Ergebnis der Abteilung und des Unternehmens. Studien zeigen, dass Führungskräfte bei einem Wechsel in eine andere Abteilung den Krankenstand mitnehmen, in beide Richtungen. Ein als positiv beurteiltes mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten reduziert nachweislich Muskel- und Skelettbeschwerden, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Magen-Darm-Beschwerden bei Mitarbeitern. Führungskräfte sind Vorbilder, positiv wie negativ, ob sie das wollen oder nicht. Um auf authentische und ehrliche Weise zu führen und zu leben, braucht es Klarheit und Bewusstheit. Es braucht bewusste Achtsamkeit, eine gute Selbstwahrnehmung und Liebe im Umgang mit Menschen.

Sie können in schwierigen Zeiten den Druck entweder weiter erhöhen (durch enge Kontrollen, knappe Zeitvorgaben, mehr Kritik als Anerkennung, einen arroganten oder aggressiven Tonfall) und damit als Stressor auftreten. Oder Sie können Ressource sein, etwa, indem Sie Anerkennung und fachliche und soziale Unterstützung geben.

Sind Sie als Führungskraft eher Stressor oder Ressource für Ihre Mitarbeiter? Anders gefragt: Verändert sich Ihr Führungsverhalten, wenn Sie selbst im Stress sind? Überprüfen Sie das doch gleich einmal anhand des folgenden Tests. Welcher der gegenübergestellten Aussagen können Sie eher zustimmen?

Wenn Sie im Stress sind, ...

verzichten Sie auf kleine Pausen und Stretchingübungen oder	machen Sie erst Recht kleine Dehn- und Streckübungen, um Ihren Körper zu entspannen?
ist Ihnen Ihre Ernährung dann in solchen Momenten egal und Sie essen entweder gar nichts mehr oder nur Süßigkeiten oder	achten Sie dann nach wie vor auf gesundes Essen?
fällt es Ihnen dann schwerer zu delegieren oder	delegieren Sie dann erst Recht, um sich selbst zu entlasten?
sieht man Ihnen den Stress auch im Gesicht an und Ihre Mimik ist starr und fest oder	atmen Sie durch und haben noch immer ein optimistisches Lächeln im Gesicht?
wird Ihr Ton anderen gegenüber streng, mitunter sogar aggressiv und unfreundlich oder	bleiben Sie dennoch höflich und freundlich?
sind Ihnen Sicherheitsvorschriften in solchen Momenten auch mal egal oder	hat bei Ihnen Sicherheit immer Vorrang?
reißen Sie bereits delegierte Vorgänge gerne wieder an sich oder	vertrauen Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter schon einen guten Job machen?
arbeiten Sie verbissen an Ihrer nicht enden wollenden Liste bzw. dem terminlich dringenden Auftrag oder	behalten Sie dennoch den Überblick und achten weiterhin auf das Wohl Ihrer Mitarbeiter?
Versuchen Sie sich abends Fernsehen und Alkohol abzulenken oder	gönnen Sie sich (und ab und zu Ihrem Team) etwas Gutes?
Kontrollieren und kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter verstärkt oder	loben Sie und achten weiterhin auf das Wohl Ihrer Mitarbeiter?

Eine gesunde Kommunikation ist ausschlaggebend für den Erfolg und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Eine gesunde Kommunikation ist ressourcenorientiert! Sie zielt darauf ab, verborgene Schätze im Mitarbeiter zu entdecken, sodass dieser sich bestmöglich entfalten kann.

Ein klarer Verstand kann unglaubliche Dinge vollbringen, doch erst wenn auch Eigenschaften wie Güte, Respekt und Wertschätzung hinzukommen, wird unser Handeln ethisch. Ein klarer Verstand kann Massenvernichtungsmittel ersinnen oder durch gezielte Qualitätsminderung bewusst die Lebensdauer von Produkten zum Nachteil der Kunden verkürzen. Doch erst Güte, Respekt und Wertschätzung, mit denen ich die Erzeugnisse meines Verstandes in einen gesellschaftlichen Kontext stelle, berücksichtigt die Bedürfnisse anderer Menschen und Lebewesen und nimmt diese genauso wichtig, wie meine eigenen. Wenn wir einen anderen Menschen als jemanden erkennen, der so ist wie ich, ganz gleich, welche Hautfarbe, Position, Bildung et cetera dieser hat, dann entstehen Güte und Mitgefühl, gepaart mit dem Wunsch, ihm nicht zu schaden.

Doch Güte und Mitgefühl entwickeln sich nicht auf Knopfdruck, sie entwickeln sich, indem ich entsprechende Gedanken immer wieder in mein Bewusstsein einlade. Dann geschieht das, was die folgende Geschichte darlegt:

Ein alter Indianer sitzt mit seinem Enkel am Lagerfeuer. Der Alte sagte nach einer Weile des Schweigens: »Weißt du, wie ich mich manchmal fühle? Es ist, als ob da zwei Wölfe in meinem Herzen miteinander kämpfen würden. Einer der beiden ist neidisch, rachsüchtig, aggressiv und grausam. Der andere hingegen ist großzügig, liebevoll, sanft und mitfühlend.« »Welcher der beiden wird den Kampf um dein Herz gewinnen?«, fragte der Junge. »Der Wolf, den ich füttere.«, antwortete der alte Indianer.

Wir können die Entscheidung treffen, welchen Wolf wir füttern. Je öfter wir den guten Wolf in uns füttern, umso mehr

Wertschätzung als Motivationsturbo

Als Führungskraft nehmen Sie sich eine Grundregel zu Herzen, die absolut anwesenheits- und gesundheitsfördernd ist und auch Ihnen selbst guttut: Geben Sie jedem Mitarbeiter das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein! Wenn Sie diese Grundregel befolgen und es ehrlich meinen, ist das eine ideale Voraussetzung für eine gelungene Beziehung!

Das Unternehmen Gallup nutzt in einer Mitarbeiterbefragung seit mehr als zwanzig Jahren zwölf Aussagen für die Bestimmung der emotionalen Bindung. Diese Fragen eignen sich sehr gut für die strategische Planung der nächsten Schritte in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

Betrachten Sie die Aussagen einmal mit Blick auf Wertschätzung:

- Ich weiß, was bei der täglichen Arbeit von mir erwartet wird.
- Ich habe die Arbeitsmittel Materialien und Informationen um meine Arbeit richtig zu machen.
- Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am Besten kann.
- Ich habe in den letzten sieben Tagen Lob und Anerkennung für gute Arbeit bekommen.
- Mein Vorgesetzter oder eine andere Person interessiert sich für mich als Mensch.
- Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
- Bei der Arbeit scheint meine Meinung zu zählen.
- Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- Meine Kollegen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.

- Ich habe einen sehr guten Freund in der Firma.
- In den letzten sechs Monaten hat jemand mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Auch im Bereich der Hirnforschung ist längst akzeptiert, wie wichtig Wertschätzung in der Einflussnahme von Führungskräften auf Mitarbeiter ist, um Motivation und Leistungsbereitschaft zu steigern. Gerade in Zeiten der ständigen Veränderung, wo jeder Einzelne flexibel reagieren soll, besteht Führungstätigkeit zum großen Teil darin, Menschen für Neues zu gewinnen. Die Betonung liegt im Wort »gewinnen«. Führungskräfte äußern sich nicht selten befehlsartig oder appellieren an die Einsicht ihrer Mitarbeiter. Das Erteilen von Befehlen ist sehr problematisch, denn das wird oft als Strafandrohung empfunden und führt zu Vermeidungsverhalten und Stress. Stress wiederum bedeutet den Tod jeglicher Kreativität, die aber gerade in schwierigen Veränderungsprojekten so wichtig ist. Viel wirkungsvoller ist eine Orientierung an der Persönlichkeit des Mitarbeiters, an seinen Stärken und Schwächen, diese zu kennen und zu nutzen. »Nichts stimuliert uns so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und die Erfahrung von Liebe.«, so der Gehirnforscher Joachim Bauer. Aus neurobiologischer Sicht ist demnach der Kern aller Motivation der Wunsch nach Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung.

Sie als Führungskraft haben es in der Hand, Ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt Ihrer Arbeit zu stellen und einen neuen Weg im Unternehmen zu gehen, mit Mut, Authentizität und Leidenschaft.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie demokratische Strukturen in unserem Hotel wirken, zeigt die Neubesetzung einer Direktorenstelle. Die Mitarbeiter in einem unserer Hotels haben versucht, das Leitbild und das, was sie gemeinsam an Werten haben, auch in ihrer alltäglichen Arbeit umzusetzen. Es stellte sich jedoch heraus, dass sie von Seiten der Führung, dem Hoteldirektor, nicht die Möglichkeit bekamen, das zu leben. Gleichzeitig signalisiert der Hoteldirektor gegenüber der Geschäftsführung jedoch Wertschätzung und Offenheit, also der klassische Fall von nach oben lächeln und nach unten treten. Die Frage war, wie gehen wir damit um? Wir haben dann die Mitarbeiter bestärkt und dabei unterstützt, ein anderes Verhalten gegenüber der Führungskraft deutlich einzufordern, was sich als wenig erfolgreich herausstellte. Das hat in letzter Konsequenz dazu geführt, dass ich dem Hoteldirektor gekündigt habe, er von sich aus aber auch deutlich gemacht hat, dass er im Hause nicht seine geistige und wertmäßige Heimat sieht. Als wir die Stelle nachbesetzt haben, war es das erste Mal, dass nicht ich die Entscheidung getroffen habe, wer Direktor dieses Hauses wird (außer am Ende auf formaler Ebene), sondern die Mitarbeiter haben sich ihren Direktor ausgesucht. Nachdem der alte Direktor gegangen war, hatten wir dort erst einen Interimsdirektor aus den eigenen Reihen und es ging darum, einen neuen Direktor zu finden. Wir hatten mehrere Bewerber und haben aus diesem Kreis drei potenzielle Kandidaten ausgewählt. Diese wurden zu einem Workshop eingeladen, zu dem ca. 100 Mitarbeitern zusammen gekommen waren, u. a. auch die Mitarbeiter des betroffenen Hotels, um das es ging. Während dieses Workshops hatten beide Seiten die Möglichkeit, sich gegenseitig kennenzulernen. Am Ende haben wir die Mitarbeiter gefragt, wen sie sich als Direktor vorstellen könnten, jemanden, der nicht nur als Vorgesetzter fungiert, sondern einen Menschen,

den sie als Chef wirklich anerkennen. Die Mitarbeiter haben sich dann für einen der drei Bewerber entschieden, den wir auch eingestellt haben. Ein solches Vorgehen wäre vor einigen Jahren noch undenkbar gewesen.

Es gibt auch noch weitere sehr erfreuliche Geschichten, z. B. der Umgang mit unseren Auszubildenden. In der Hotellerie werden Auszubildende oft sehr negativ gesehen, insbesondere die Generation Y («Die wollen nichts, die können nichts.»). Wir haben dahin gehend unseren Blickwinkel komplett verändert. Für uns sind die jungen Menschen im Unternehmen die Wichtigsten. Wie in einer Familie sollen sie die meiste Aufmerksamkeit erhalten, damit sie sich entwickeln und ihr Potenzial entfalten können. Daran arbeiten wir sehr intensiv. Im Januar werde ich mit zwölf Auszubildenden den Kilimandscharo besteigen. Der Berg als Sinnbild für das Leben und der Berg als Möglichkeit, den inneren Schweinehund zu überwinden. Wir haben das ausgeschrieben unternehmensweit für unsere 65 Auszubildenden. Wir haben die Bedingungen sehr realistisch beschrieben, auch das, was herausfordernd werden kann, wie die Möglichkeit der Höhenkrankheit und die körperlich sehr hohe Beanspruchung. Es haben sich dennoch zwölf Auszubildende beworben. Die jungen Leute haben in ihren Bewerbungen ihre ganz persönlichen Gründe aufgeführt, warum sie an dieser Aktion teilnehmen möchten. Es hat mich sehr berührt, wie viel Vertrauen mir entgegengebracht wurde und mit welcher Offenheit die jungen Leute, kaum älter als 18 Jahre, ihre persönlichen Situationen und ihre Motivation, an einer solchen Besteigung teilzunehmen, geschildert haben.

Heute ist unser Umgang untereinander ganz anders als noch vor wenigen Jahren. Wenn heute unsere Mitarbeiter zusammenkommen, zweimal im Jahr zu einem großen Workshop, dann sind das 100 bis 120 Teilnehmer. Diese Emotiona-

Google Deutschland

Bei Google Deutschland am Standort Hamburg wird in puncto Achtsamkeit ebenfalls viel angeboten. Im Jahr 2013 begann Mounira Latrache, Communications & Public Affairs Managerin, die selbst seit Jahren Achtsamkeit praktiziert, während ihrer 20 Prozent freier Arbeitszeit, eine Meditationsgruppe aufzubauen.

Sie begann mit einer kleinen Gruppe von Kollegen, die sich täglich um 14 Uhr zur »g-pause« (Google-Pause) trafen, um gemeinsam zu meditieren. Ohne dass Werbung für dieses Angebot gemacht wurde, verbreitete sich die Information schnell im Kollegenkreis. Nach einem Jahr ist diese Gruppe auf 50 Teilnehmer angewachsen, die alle regelmäßig mehrmals in der Woche zur Meditation kommen. Wenn Mitarbeiter neu hinzukommen und mit Meditation noch nicht vertraut sind, können sie das einmal im Monat stattfindende Angebot »Introduction to mindfulness meditation« wahrnehmen. Hier werden die Kernelemente von Achtsamkeit, MBSR, emotionale Intelligenz, Neurowissenschaften und formelle Übungen wie Body Scan, Atemmeditation und Gehmeditation in einem Einführungskurs vermittelt.

Die Teilnehmer an diesem Meditationsangebot kommen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen. Von Führungskräften wurden schon Acht-Wochen-Team-Kurse nachgefragt. Und es gibt Überlegungen, die Meditation per Videokonferenz auch in die anderen Standorte in Deutschland zu übertragen. Einige Mitarbeiter haben es sich zur Gewohnheit gemacht, vor Besprechungen kurz für eine Meditation innezuhalten, mit dem Ergebnis, dass Meetings ruhiger, strukturierter und effizienter ablaufen. Begeistert erzählt Mounira Latrache von einer Erfahrung, bei der an einem Sales-Meeting-Tag die dort anwesenden Manager in den Ge-

nuss einer zweiminütigen Kurzmeditation kamen und selbst die größten Skeptiker anschließend bemerkten, dass sich in diesen zwei Minuten wahrnehmbar etwas an Stimmung und Atmosphäre im Raum verändert hat: »Auf einmal war eine Stille da. Ohne dass man etwas sagen musste, wusste jeder, jetzt ist irgendetwas anders.«

Die Wirkungen der täglichen Meditation wurden bislang nicht systematisch abgefragt. Mitarbeiter berichten jedoch darüber, dass sie strukturierter arbeiten, sich glücklicher und besser fühlen, seltener im Alltagsgeschehen fortgeschwemmt werden, gelassener mit schwierigen Dingen umgehen und auch besser Nein sagen können. Auch gesundheitlich hat sich die Meditation positiv ausgewirkt. Frau Latrache ist überzeugt davon, dass die positiven Veränderungen auf Kollegen und das Team ausstrahlen.

Google Deutschland engagiert sich sehr, um seine Mitarbeiter mit entsprechenden Informationen und Veranstaltungen zu motivieren und mit sich selbst achtsam umzugehen. So gibt es an jedem Standort einen Quiet-Room, der in Stille genutzt werden kann und in dem kein technisches Equipment vorhanden ist. Im Juli 2014 wurde ein Well-Being-Day veranstaltet, an dem die Mitarbeiter während eines ganzen Tages an unterschiedlichen Achtsamkeitsübungen teilnahmen und sich informieren konnten. Unter anderem wurden Yoga, Meditation und gesundes Essen angeboten. Die Veranstaltungen dieses Tages wurden per Videokonferenz an alle Standorte in Deutschland übertragen. Die Beteiligung und die Rückmeldungen zu diesem Tag waren beeindruckend positiv. Im April 2015 gab es für Google Mitarbeiter und auch für externe Firmen das erste »Search Inside Yourself Leadership Training« in Hamburg. Im Herbst 2015 gab es einen weiteren Well-Being-Day mit Achtsamkeitsübungen. Die weiteren Planungen sind vielfältig und wir dürfen gespannt sein.

Kapitel 5: Achtsamkeit & MBSR

(Mindfulness-based Stress Reduction/ Stressbewältigung durch Achtsamkeit nach Jon Kabat-Zinn)

Ende der 1970er Jahre hat Jon Kabat-Zinn an der Medical School der University of Massachusetts einen Kurs zur Stressbewältigung konzipiert, der sich auf seine eigenen positiven Erfahrungen mit Meditation und Yoga gründete. Das achtwöchige Trainingsprogramm mit einem wöchentlichen Treffen von zweieinhalb Stunden in einer Gruppe basiert auf dem systematischen Üben von Achtsamkeit, einer Form der Meditation, die aus der buddhistischen Tradition entsprang. Jon Kabat-Zinns Verdienst ist u. a., diese Form der Meditation in einen weltanschaulich neutralen Zusammenhang gebracht zu haben. Beim Üben der Achtsamkeit geht es darum, den Moment wahrzunehmen und seine Aufmerksamkeit immer wieder auf das zu richten, was wir tun, empfinden, denken und fühlen.

Drei wesentliche Übungen machen dieses Programm aus:

- **Body Scan** – Während des Body Scans werden die Teilnehmer durch ihren Körper geführt, um alle Empfindungen in den verschiedenen Bereichen des Körpers wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten und ohne etwas anders haben zu wollen. Dabei wird ein feineres Körperbewusstsein entwickelt und die

men uns die Möglichkeit, etwas Neues zu erleben. Das ist der Weg in die Routine, die uns starr werden lässt, sowohl bei unserer Arbeit als auch in Beziehungen.

Stellen Sie sich vor, Sie treffen Ihren besten Freund und lassen innerlich alles los, was Sie an Erfahrungen, Urteilen und Konzepten über diesen Menschen im Kopf haben. Sie schaffen innerlich eine weiße Leinwand, auf der dieser Mensch, der Ihnen gegenüber sitzt, sich entfaltet. Sie werden staunen, wenn Sie erkennen, dass die Ihnen so vertraute Person ganz andere Seiten und Nuancen offenbart, als Sie bisher wahrgenommen haben. In der Praxis der Achtsamkeit lassen wir unsere Konzepte nach und nach los und sehen die Welt wieder mit den Augen eines »Anfängers«, so, als würden wir die Erfahrung zum ersten Mal machen. Je mehr wir unsere Konzepte loslassen können, desto klarer erkennen wir, was unsere Konzepte vorher verdeckt haben. Dieser Anfängergeist bringt uns in lebendigen Kontakt mit der Welt, mit den Menschen und mit uns selbst.

Vertrauen

Auch in der Praxis der Achtsamkeit stimmt die Aussage, dass Vertrauen der Anfang von allem ist. Sie müssen natürlich nicht alles glauben, was hier steht oder was in einem Achtsamkeitstraining postuliert wird. Bleiben Sie kritisch und erkennen Sie für sich selbst, was Sie für richtig halten. Gleichwohl ist es hilfreich, erst einmal zu vertrauen, sich einzulassen und offen zu sein für neue Erfahrungen, damit die Übungen in diesem Buch einen Nutzen für Sie haben können. Denn wenn Sie immer wieder den Sinn des Übens hinterfragen, werden Sie damit schwerlich die gewünschten Resultate erzielen. Üben Sie dagegen vertrauensvoll, ohne auf ein Resultat fixiert zu sein, können Sie davon ausgehen, dass sich der erhoffte Erfolg einstellen wird.

Häufig glauben wir lieber Autoritäten, anstatt in uns hineinzuhorchen und zu spüren, was uns der Körper und die eigene Intuition mitteilen wollen. Jeder noch so gute Ratgeber, jeder noch so gute Lehrer kann nur eine Tür öffnen. Den Weg hindurch finden Sie dann, wenn Sie Vertrauen entwickeln – in die eigenen Fähigkeiten, in die eigene Intuition und in ein grundlegendes inneres »Ganz-Sein«. Die Meditation hilft uns dabei, in einen guten Kontakt mit uns selbst zu treten und die eigenen Fähigkeiten zu erkennen und ihnen zu vertrauen.

Nicht-Greifen

Teilnehmer unserer Kurse fragen manchmal schon am ersten Abend, wie lange es denn dauert, bis sie endlich entspannt sind. Doch gerade das Greifen nach der Entspannung, das Warten darauf, ist der sichere Weg, Entspannung nicht zu erfahren. Alle Übungen, die wir Ihnen anbieten, haben eines gemeinsam: Es geht darum, vom Tun-Modus in den Sein-Modus zu wechseln, eben nichts zu tun, kein Ziel zu haben, nichts erreichen zu wollen, sondern einfach nur die Erfahrung des gegenwärtigen Moments zu erleben. Wir meditieren nicht, damit wir entspannt werden, wir meditieren, weil wir uns gestresst fühlen, weil wir unruhig sind. Auf die Entspannung zu schießen bedeutet, den momentanen Zustand abzulehnen und genau das verursacht unseren Stress. Achtsam sein und Nicht-Greifen bedeutet, mich nicht mit dem momentanen Gedanken oder Gefühl zu identifizieren, sondern es nur wahrzunehmen, einen Schritt zur Seite zu gehen oder sich selbst vom Kinosessel aus auf der Leinwand dabei zu beobachten, wie der Gedanke oder das Gefühl versucht, von einem Besitz zu ergreifen. Aus diesem Abstand heraus erkennen wir, dass da zwar ein Gefühl von Angst, Trauer oder Wut ist, oder auch, dass da schwierige Gedanken sind, wir selbst aber in unserem inneren Wesenskern davon unbe-

rührt bleiben. Es handelt sich nur um ein Gefühl oder einen Gedanken, nicht um eine Tatsache.

Jeder Gedanke, jedes Gefühl kommt und geht auch wieder. Selbst wenn es etwas ist, das immer wiederkehrt, bleibt es nie gleich. Wenn wir lernen, das aus einer distanzierten Ebene heraus zu beobachten, erkennen wir, dass uns diese Dinge nicht mehr überrollen und dass wir auch nicht eins sind mit ihnen. Das schafft Freiraum und auch die Möglichkeit, unseren wahren Wert zu entdecken. Einen Wert in unserem Inneren, der uns Ruhe und Frieden schenkt. Je mehr wir in der Meditation Ziele loslassen können und uns ganz dem gegenwärtigen Augenblick hingeben, umso eher entsteht Entspannung und Ruhe in uns. Ja, das ist wirklich nicht leicht, das wissen wir aus eigener Erfahrung. Deshalb ist auch die Geduld sehr hilfreich, die unseren greifenden und wandernden Geist an die Hand nimmt und wieder in den gegenwärtigen Moment zurückholt.

Annehmen

Annehmen bedeutet, dass wir die Wirklichkeit, so wie sie ist, akzeptieren. Wir akzeptieren den cholerischen Chef, das Regenwetter im Sommer, unser Übergewicht und wir hören auf, diesen Dingen mit Widerstand zu begegnen. Je größer unser Widerstand gegen diese Realität ist und gegen unsere inneren Zustände, Gedanken und Gefühle, umso mehr spüren wir Spannung und Enge in Körper und Geist, umso mehr leiden wir. Veränderung geschieht in dem Moment, wo wir die Wirklichkeit, auch wenn sie schmerzhaft ist, annehmen. Annehmen bedeutet nicht, dass wir passiv sind und uns alles gefallen lassen. Es bedeutet vielmehr, dass wir die Realität unvoreingenommen, ohne Vorurteile und Erwartungen, akzeptieren. Aus dieser Klarheit heraus können wir der Situation angemessen handeln und daran arbeiten, sie zu verändern

danken, Vorstellungen und Fantasien. Oder wir lassen unseren Widerstand gegenüber der Gegenwart los, indem wir den Wunsch aufgeben, eine Situation anders haben zu wollen – ein anderes Wort dafür ist Annehmen. So wird deutlich, dass wir Loslassen, genau wie Annehmen, nicht einfach »machen« können (im Sinne von: »Lass doch endlich mal los!«), dass wir aber Bedingungen dafür schaffen können, damit Loslassen immer öfter geschehen kann.

»Loslassen bedeutet, sich ganz dem Strom der Dinge von Augenblick zu Augenblick hinzugeben.«

Jon Kabat-Zinn

ACHTSAMKEITSÜBUNG

Loslassen (inspiriert von Jack Kornfield)

Nehmen Sie eine aufrechte und würdevolle Haltung ein. Spüren Sie Ihren Körper vom Kopf bis zu den Füßen. Nehmen Sie Kontakt auf zum Atem, wie der Atem in den Körper hineinströmt und wieder hinaus fließt und der Atem den Körper sanft bewegt.

Dann lassen Sie sich Zeit, um Ihre Aufmerksamkeit auf eine Situation, eine Empfindung oder Reaktion zu richten, von der Sie das Gefühl haben, dass es Zeit ist, sie gehen zu lassen. Nehmen Sie sich Zeit, um dem Phänomen, dem Sie sich gerade zuwenden, einen Namen zu geben. Vielleicht ist es Trauer, Angst, ein Verlust, Eifersucht, was auch immer Sie gehen lassen möchten. Geben Sie dem, was Sie loslassen möchten, Raum, da zu sein. Lassen Sie es zu, halten Sie es voller Mitgefühl

Kapitel 6: Achtsamkeit und Resilienz

Sicher kennen Sie auch den Begriff des »Stehaufmännchens«. Das sind die Menschen, die Misserfolg und Krisen im Leben als Chance sehen, die anstatt zerstört am Boden zu liegen, aufstehen, kraftvoll und zuversichtlich weitergehen und an den Misserfolgen und Krisen wachsen. Selbst traumatische Erfahrungen lassen diese Menschen nicht zerbrechen.

Ein bekanntes Beispiel für die Fähigkeit, trotz traumatischer Erfahrungen nicht zu zerbrechen, stellt Victor Frankl dar. Der 1905 in Wien geborene Frankl war als Psychiater tätig und arbeitete u. a. mit Sigmund Freud zusammen. 1942 wurden er und seine Familie in das Konzentrationslager Theresienstadt deportiert. Sein Bruder und sein Vater starben in den Gaskammern von Auschwitz, seine Mutter starb in Theresienstadt, seine Frau in Bergen-Belsen. Er war der einzige Überlebende in der Familie. Victor Frankl verarbeitete seine Erfahrungen im Konzentrationslager in einem Buch mit dem aussagekräftigen Titel »...trotzdem Ja zum Leben sagen«. Er ist Begründer der Logotherapie und hat sich in seinem Leben für Versöhnung und Frieden eingesetzt.

In der Psychologie nennt man die Fähigkeit, trotz widriger Umstände zu gedeihen und auch in schwierigen Situationen auf seine eigenen inneren Ressourcen zurückgreifen zu können, Resilienz. Resiliente Menschen verfügen über psychische und mentale Widerstandskraft, deren Ursache zum einen genetisch bedingt, im Wesentlichen aber mit den Erfahrungen in unserer Kindheit und Jugend zu tun hat.

Kapitel 7: Achtsamkeit@ work – unser Fazit

Unseren Stress bewältigen, mit den Anforderungen im Job und im Privatleben auf gesunde Art und Weise umzugehen erfordert, dass wir etwas in unserem Leben verändern.

Dafür ist es notwendig, ehrlich zu schauen, welche Aktivitäten und welche Menschen uns guttun, was uns zufrieden und glücklich macht und genauso ehrlich zu überlegen, welche Aktivitäten das Gegenteil bewirken.

Doch nur darüber nachzudenken reicht in der Regel nicht. Oder wie schätzen Sie die Erfolgchancen ein, zehn Kilo abzunehmen, indem Sie sich vornehmen, ab morgen keine Pommes mit Mayo mehr zu essen und kein Bier mehr zu trinken?

Viel wirksamer ist es, wenn wir körperlich spüren, dass uns der übermäßige Genuss bestimmter Nahrungsmittel nicht guttut – durch Magendruck, Sodbrennen, Müdigkeit. Wenn wir spüren, dass wir unbeweglich werden, unsere Kondition nachlässt, unser Blutdruck steigt.

Die Achtsamkeit lässt uns wieder in Kontakt kommen mit unserem Körper und seinen Signalen. Sie lässt uns in Kontakt kommen mit unserer Intuition, der Weisheit unseres Körpers. Dann nehmen wir die Impulse wahr, die uns unkontrolliert zu Schokolade, Chips und Alkohol greifen lassen. Dann spüren wir, wie dieser Drang sich körperlich anfühlt, und können dieses Erleben mit einem Abstand beobachten und die Gedanken, die dazu auftauchen, vorüberziehen lassen.

Wir haben die Weisheit unseres Körpers oft vernachlässigt und ignoriert. Wir trauen ihr nicht, weil wir meinen, mit