

## **Achtsamkeit im Management**

Achtsamkeit beruht auf den Fundamenten alter Traditionen. Schon seit Jahrtausenden wird der achtsame Geist in Form von Meditationen in religiösen und spirituellen Kontexten geschult. Heute können wir uns – vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Neurowissenschaften – mit dem Phänomen der Achtsamkeit auf eine moderne, aufgeklärte Sichtweise beschäftigen. Achtsamkeit kann heute weltanschaulich neutral betrachtet und geübt werden als wirkungsvolle Methode zur Selbsterkenntnis und zur Selbstführung. Die Zeit ist reif, diesen bewährten Ansatz der Geistesschulung in breiter und aufgeklärter Form für Leistungsträger in Unternehmen verfügbar zu machen.

### **Leistungsträger im Grenzbereich ihrer Möglichkeiten**

Die meisten Leistungsträger in Unternehmen bewegen sich heute im Grenzbereich ihrer Möglichkeiten. Sie sind konfrontiert mit zunehmendem Informations-, Kreativitäts- und Entscheidungsdruck, meist eingebettet in ein Grundszenario ständiger Veränderungen bis hin zu disruptivem Wandel. Vor allem im vierten und fünften Lebensjahrzehnt kommen bei vielen Leistungsträgern – Frauen und Männern – zu den Belastungen im Job noch verstärkte familiäre Anforderungen durch Familiengründung, Kindererziehung, Hausbau und ähnliches hinzu.

Viele versuchen, das hohe Leistungsniveau irgendwie durchzuhalten und sorgen – wenn überhaupt – durch sportliche Aktivitäten für einen gewissen Ausgleich. Sportliche Aktivitäten – wie zum Beispiel Laufen – sind wertvoll, aber meist nur begrenzt wirksam, weil sie auf den Kern der Problematik, die Belastung durch die täglichen Leistungsanforderungen in Verbindung mit den eigenen Ansprüchen, keine unmittelbare Wirkung haben. Die wohltuende Wirkung sportlicher Aktivitäten ist meist auf den Zeitraum begrenzt, in dem die Aktivität im Körper wirkt bzw. nachwirkt. Sobald diese Wirkung nachlässt, besteht die Gefahr, wieder in die automatischen Verhaltensmuster zu verfallen und distanzlos durch den Arbeitsalltag zu treiben bzw. getrieben zu werden. Die körperliche Aktivität allein reicht in der Regel also nicht aus, um die hohen Anforderungen auf Dauer ohne physische oder psychische Beschädigungen auszuhalten. Den Job zu wechseln oder gar aus dem Leistungsbetrieb auszusteigen, stellt für die meisten Menschen auch keine realistische oder wünschenswerte Alternative dar.

### **Achtsamkeit beruht auf Geistesstraining**

Es geht darum, weitere Stellhebel zu finden, mit denen man – neben den sportlichen Aktivitäten – wirkungsvoll auf die Art und Weise Einfluss nehmen kann, wie man den permanenten hohen Anforderungen begegnen kann. Diese Stellhebel sind vor allem ein bewussteres Verhalten und eine bewusster Haltung auf der Basis einer verbesserten Selbstwahrnehmung und einer nichtidentifizierten Beobachterhaltung.

Die Treiber der gegenwärtigen Entwicklungen – vor allem technologische Entwicklungen, Markt- und Wettbewerbsveränderungen und politische Konstellationen – können von Einzelnen nur wenig beeinflusst werden. Was Einzelne beeinflussen können ist, wie sie

mit dem Druck umgehen und welche Wirkung der Druck auf sie ausübt. Die Fähigkeit, bewusst Abstand herstellen zu können und sich emotional und geistig nicht völlig vereinnahmen zu lassen, ist dabei von entscheidender Bedeutung. Dazu gehört auch, professionell zu agieren und gleichzeitig bestimmte Dinge nicht zu sehr persönlich zu nehmen. Die Gelassenheit, die achtsame Manager oft ausstrahlen hat auch damit zu tun, dass sie in der Lage sind, ihre emotionale Betroffenheit wahr zu nehmen und bewusst damit umzugehen. Das bedeutet, emotionale Impulse zum Beispiel bewusst zu kontrollieren oder bewusst auszudrücken.

### **Aussteigen ohne auszusteigen**

Im Kern geht es darum, aussteigen zu können ohne auszusteigen. Das heißt, innerhalb des Leistungssystems und der täglichen Anforderungen immer wieder Abstand herstellen und zum Beispiel aus schwierigen emotionalen Dynamiken aussteigen zu können. Oder in bestimmten Situationen den Mut zu haben, Nein zu sagen und Dinge bewusst laufen zu lassen.

Aufgrund des permanenten Informationsinputs ist die Taktung des Geistes bei Managern zwangsläufig sehr hoch. Da dieser Informationsinput in der Regel nur begrenzt steuerbar ist, ist es umso wichtiger, für den Geist Ruhepausen schaffen zu können und vor allem die Möglichkeit zu haben, auf den inneren Dialog des Geistes Einfluss zu nehmen. Das heißt, die Gedanken zu beobachten, ohne sofort aktiv in einen inneren Dialog einzusteigen. Oder zum Beispiel in der Lage zu sein, sich im wörtlichen Sinne geistig abschalten zu können, wenn in Besprechungen oder vergleichbaren Situationen Dinge behandelt werden, die für das eigene Tun nicht relevant sind.

### **Die Performance achtsamer Manager**

Leiden darunter Engagement, Loyalität und Performance von Managern und wird etwa Gleichgültigkeit gefördert? Achtsame Manager beantworten diese Frage eindeutig mit Nein. Was sich verändert, ist die unterschiedliche Gewichtung der Dinge hinsichtlich ihrer tatsächlichen Relevanz.

Achtsame Manager unterscheiden stärker, was wirklich wichtig ist und was weniger wichtig ist und richten ihr Handeln stärker danach aus. Insofern sind sie bestimmten Dingen gegenüber tatsächlich bewusst gleichgültiger, den Dingen nämlich, die sie als wenig oder nicht relevant erkannt haben.

Insgesamt sind achtsame Manager besser in der Lage, Dinge von der Metaebene aus und multiperspektivisch zu betrachten und zu entscheiden. Einseitige und zu starke Identifikation mit einem Thema oder einer Lösung behindert in der Regel eine globalere Sicht auf die Dinge und deren Kontext, Nichtidentifikation schafft Raum und Möglichkeit für eine globale und offene Sicht.

Achtsam zu leben bedeutet, sich immer wieder folgende Fragen zu stellen:

Was ist jetzt?

Worum geht es jetzt?

In welchem Zustand bin ich gerade?

Was will ich wirklich?

**Achtsamkeit kann trainiert werden, eine kontinuierliche Entwicklung dieser Fähigkeit ist möglich.**