

Das Führungsprinzip Achtsamkeit. So führen Sie mit Achtsamkeit sich selbst und andere zum Erfolg

Dr. Dieter Hinze

Als Führungskraft werden Sie vor hohe Anforderungen gestellt: Sie haben Führungsverantwortung zu tragen und müssen nach bestem Wissen und Gewissen handeln. Sie brauchen viel Kraft, um sich den Herausforderungen stellen zu können. Geistige Klarheit, damit Sie wissen, was Sie sagen und tun. Einen starken inneren Halt und Gelassenheit, um Schwierigkeiten und Probleme zu meistern. Und menschliches Verständnis, um mit Ihren Mitarbeitern wertschätzend und förderlich umgehen zu können.

Das Führungsprinzip Achtsamkeit zeigt Ihnen einen Weg, wie Sie diese Kompetenzen stärken können. Die Aufgabe des Führens hat 2 wechselseitig zusammenwirkende Seiten:

► **Selbstführung**

► **Mitarbeiterführung**

In der Konsequenz heißt das: Andere zu führen ist immer nur in dem Maße möglich, in dem es gelingt, sich selbst zu führen.

Der Autor:

Dr. Dieter F. Hinze, Diplom-Psychologe, Trainer, Supervisor, Coach und systemischer Therapeut, jetzt im Ruhestand. Der Text basiert auf dem Buch von Dieter Hinze: Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg, Sauer-Verlag, 2001

1. Was ist Achtsamkeit?

2. Der Weg der Achtsamkeit – 1. Wegabschnitt: Achtsame Selbstführung

- 2.1. Welche Schritte zu tun sind
- 2.2. Aufgabe 1: Lernen Sie, in der Gegenwart zu stehen
- 2.3. Aufgabe 2: Lernen Sie wahrzunehmen, ohne zu werten
- 2.4. Aufgabe 3: Lernen Sie Maß und Mitte
- 2.5. Aufgabe 4: Lernen Sie flexibles Festhalten und Loslassen
- 2.6. Aufgabe 5: Lernen Sie Selbstbesinnung

3. Der Weg der Achtsamkeit – 2. Wegabschnitt: Achtsame Mitarbeiterführung

- 3.1. Welche Schritte zu tun sind
- 3.2. Aufgabe 1: Lernen Sie, präsent zu sein
- 3.3. Aufgabe 2: Lernen Sie wertzuschätzen
- 3.4. Aufgabe 3: Lernen Sie, maßvoll zu sein
- 3.5. Aufgabe 4: Lernen Sie, gelassen zu sein
- 3.6. Aufgabe 5: Lernen Sie, mitfühlend zu sein

4. Wie Sie sich in der achtsamen Selbstführung üben

- 4.1. So üben Sie Atem-Achtsamkeit
- 4.2. So üben Sie achtsames Gehen
- 4.3. So üben Sie Alltags-Achtsamkeit

5. Wie Sie sich in der achtsamen Mitarbeiterführung üben

6. Führen Sie Ihre Gespräche achtsam

1. Was ist Achtsamkeit?

Kennen Sie das? Sie sind voll da. Sie sehen ganz klar. Sie sind ganz bei der Sache. Sie lassen sich unvoreingenommen ein. Sie sind ganz Ohr. Sie sind die Ruhe selbst. Sie begegnen Problemen gelassen. Sie können gut loslassen.

Das ist Achtsamkeit.

Kennen Sie das Bedürfnis, innezuhalten und sich zu besinnen? Einen starken inneren Halt zu haben? Genau zu wissen, wo Sie stehen? Behutsam vorzugehen? Eine geistige Leitlinie zu haben? Zum Wohl des anderen zu handeln?

Das **Führungsprinzip Achtsamkeit** zeigt Ihnen einen Weg.

Die Merkmale der Achtsamkeit

Damit Sie ein achtsames Führungsverhalten erwerben können, müssen Sie als Erstes wissen, was „Achtsamkeit“ bedeutet:

1. Achtsamkeit ist eine geistige **Leitlinie** ebenso wie eine praktische **Handlungsanleitung**.
2. Für die Achtsamkeit hat das **Bewusstsein** eine grundlegende Bedeutung. Ein starkes Bewusstsein ist grundsätzlich achtsam.
3. Das Führungsprinzip Achtsamkeit steht für eine besondere Art und Weise, sich selbst und andere **bewusst zu führen**.
4. Achtsamkeit ist eine **geistige Grundfunktion**. Sie ist auf größtmögliche Bewusstheit und Aufmerksamkeit, Klarheit und Einsichtsfähigkeit gerichtet. Darüber hinaus dient sie der geistigen Sammlung und Ruhe.
5. Die Achtsamkeit sieht in der **Selbstachtung** eine zentrale Aufgabe. Sie hilft, das eigene Selbst mit seinen Stärken und Schwächen, Wünschen und Ängsten besser wahrnehmen und bereitwilliger annehmen zu lernen.
6. Die Achtsamkeit richtet sich auf das wertorientierte, sozialverantwortliche Handeln. Sie misst der **Achtung des Anderen** eine große Bedeutung bei, fordert zum einfühlsamen und maßvollen Umgang mit anderen auf und leitet zum gewissenhaften Tun an.
7. Achtsamkeit ist **heilsam**. Sie hilft, das Bewusstsein von geistigem Ballast und emotionaler Verstrickung zu befreien, und fördert das Zusammenwirken von Körper, Seele und Geist.
8. Achtsamkeit **kann gelernt werden**. Für die Einübung achtsamen Verhaltens stehen verschiedene Methoden zur Verfügung.

2. Der Weg der Achtsamkeit – 1. Wegabschnitt: Achtsame Selbstführung

Was heißt Selbstführung?

Jeder kennt das Bedürfnis, so bewusst wie möglich durchs Leben zu gehen. Aus Erfahrung wissen Sie allerdings, dass Sie häufig alles andere als bewusst „dabei“ sind. Durch **bewusste Selbstführung** können Sie lernen, mehr Gebrauch von Ihrem Bewusstsein zu machen. Dabei können Sie die Erfahrung machen, dass Sie sich aufmerksamer und konzentrierter verhalten, genauer denken, behutsamer vorgehen, verantwortungsvoller handeln und ausgeglichener und zufriedener werden.

Die Führung der eigenen Person ist eine Aufgabe der **Standort- und Wegbestimmung**. Dabei müssen Sie klären, wo Sie jeweils stehen, wohin Sie gehen und wie Sie den jeweiligen Weg beschreiten werden.

Zur Selbstführung steht Ihnen Ihr **Selbst-Bewusst-Sein** zur Verfügung. Es ist die Fähigkeit, sich Ihrer selbst bewusst zu sein. Dabei machen Sie von Ihrer Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung Gebrauch und erhöhen damit Ihre Aussicht, Ihr Selbstverständnis zu erweitern, Ihre Selbsterkenntnis zu vertiefen und sich selbst besser zu akzeptieren.

Die Führung der eigenen Person ist mit der Anforderung verbunden, **Selbstverantwortung** zu tragen. Dazu gehört, für Ihre Selbsterhaltung zu sorgen und Ihre Selbstentwicklung weiter zu führen.

2.1. Welche Schritte zu tun sind

Bei der achtsamen Führung Ihrer eigenen Person werden Sie vor eine Reihe von **Aufgaben** gestellt. Jede Aufgabe stellt einen Schritt auf dem Weg der Achtsamkeit dar. Alle Schritte sind miteinander verbunden und jeder Schritt wirkt sich auf alle anderen aus.

Bei jeder Aufgabe machen Sie sich zweierlei bewusst:

1. Wie Sie mit sich selbst **normalerweise** umgehen
2. Wie Sie **mit sich selbst achtsam umgehen** können

2.2. Aufgabe 1: Lernen Sie, in der Gegenwart zu stehen

Mein Normalverhalten	Was Sie ändern
Oftmals geht mir lange nach, was gewesen ist und eigentlich vergangen ist. Und immer wieder verliere ich mich in der Zukunft und lasse mich von Gedanken und Sorgen an das vereinnahmen, was mir bevorsteht.	Sie üben sich darin, Ihre Aufmerksamkeit voll und ganz auf den gegenwärtigen Moment zu fokussieren und nur auf das zu achten, was gerade zu tun ansteht. Wenn Sie das Vergangene hinter sich und das Zukünftige gelassen auf sich zukommen lassen, wird es Ihnen möglich, immer bewusster in der Gegenwart zu stehen.

2.3. Aufgabe 2: Lernen Sie wahrzunehmen, ohne zu werten

Mein Normalverhalten	Was Sie ändern
Oftmals bewerte und urteile ich, bevor ich überhaupt richtig wahrgenommen habe, und lasse mich dabei leicht von meinen Emotionen vereinnahmen.	Sie üben sich darin, sich so wahrzunehmen, wie Sie sind und was tatsächlich ist . Sie stellen Ihre Bewertungen zurück, lassen Ihre Vorurteile los und verurteilen nicht mehr. Sie lassen sich weder von Aggressionen noch Ängsten vereinnahmen. Wenn Sie lernen, sich innerlich zu akzeptieren, wird es Ihnen möglich, Ihre Wahrnehmungsfähigkeit zu erweitern und zu vertiefen.

2.4. Aufgabe 3: Lernen Sie Maß und Mitte

Mein Normalverhalten	Was Sie ändern
Der Leistungs- und Zeitdruck lastet auf mir. Ich tue zu viel, arbeite zu schnell und verausgabe mich zu stark.	Sie üben sich darin, Ihre Tatkraft maßvoller zu nutzen, realistische Leistungsansprüche zu stellen und angemessene Fort-Schritte zu tun. Sie achten darauf, regelmäßig innezuhalten und sich auf sich selbst zu besinnen. Wenn Sie sich zwischen Tun und Sein ausgeglichen hin- und her-bewegen, wird es Ihnen immer besser möglich, Ihre Mitte zu wahren .

2.5. Aufgabe 4: Lernen Sie flexibles Festhalten und Loslassen

Mein Normalverhalten	Was Sie ändern
Ich neige dazu, an allem Möglichen festzuhalten: an Gedanken und Ansprüchen, Überzeugungen und Zielen, Wünschen und Sehnsüchten, Vorurteilen und Abneigungen, Ängsten und Aggressionen, schlechten Gewohnheiten und Lastern.	Sie üben sich darin, von unrealisierbaren Wünschen loszulassen und sich von drückenden Zukunftsängsten zu lösen . Sie versuchen, sich vom Erfolgszwang zu befreien, und beißen sich nicht mehr an Ihrem Standpunkt fest. Sie werfen geistigen Ballast ab und lösen Ihre Verspannungen. Was Ihnen wichtig ist, halten Sie gut fest . Indem Sie sich ausgeglichen zwischen Festhalten und Loslassen hin- und her-bewegen, wird es Ihnen möglich, Ihren inneren Halt verstärkt im Loslassen zu finden.

2.6. Aufgabe 5: Lernen Sie Selbstbesinnung

Mein Normalverhalten	Was Sie ändern
Ständig bin ich mit meinem „Ich“ beschäftigt. Ich möchte „jemand“ sein, stelle mich immer wieder in Frage und investiere viel Kraft und Zeit, immer noch stärker, kompetenter, konkurrenzfähiger und erfolgreicher zu sein.	Sie üben sich darin, regelmäßig zu sich selbst zu kommen . Sie nehmen Ihre Person mit ihren Stärken und Schwächen, Wünschen und Ängsten aufmerksam wahr und achten sie. Sie versuchen, Ihr inneres Gleichgewicht herzustellen und dafür zu sorgen, dass Ihr „Menschenverstand“ auf gesunde Weise funktioniert. Indem Sie sich ausgeglichen zwischen Ihrem Ich und Selbst hin und her bewegen, wird es Ihnen möglich, mehr Gefühl für sich zu bekommen.

3. Der Weg der Achtsamkeit – 2. Wegabschnitt: Achtsame Mitarbeiterführung

Der Umgang mit anderen ist stets von der eigenen Person geprägt. Entsprechend hat die achtsame Führung der Mitarbeiter die achtsame Führung der eigenen Person zur Grundlage. Andere erfolgreich zu führen ist immer nur in dem Maße möglich, in dem es gelingt, sich selbst zu führen.

Im Zuge der Weiterentwicklung Ihrer Selbstführungscompetenz beschreiten Sie auch den 2. Wegabschnitt. Ihr Ziel ist, sich bei der Führung Ihrer Mitarbeiter von der Achtsamkeit leiten zu lassen.

Der Weg führt von innen nach außen. Zum Bewusstsein Ihrer selbst tritt das Bewusstsein vom anderen, zum Selbst-Sein die Beziehung und zum Selbst-Tun die Kooperation.

3.1. Welche Schritte zu tun sind

Die Aufgaben zur **achtsamen Mitarbeiterführung bauen auf der Selbstführung** auf. Jede Aufgabe ist mit einer bestimmten Aufgabe zu Selbstführung verbunden beziehungsweise geht aus ihr hervor.

Jede Aufgabe stellt einen Schritt auf dem Weg zur achtsamen Mitarbeiterführung dar. Alle Schritte sind miteinander verbunden und jeder Schritt wirkt sich auf alle anderen aus.

Bei der Erfüllung der Aufgaben sind Sie auf Ihre zunehmende Fähigkeit zur achtsamen Selbstführung angewiesen. Das heißt: je besser Sie in der Lage sind, den Anforderungen an den achtsamen Umgang mit sich selbst gerecht zu werden, desto besser wird es Ihnen auch gelingen, mit Ihren Mitarbeitern achtsam umzugehen.

Bei jeder Aufgabe machen Sie sich Folgendes bewusst,

1. welche **Selbstführungsfähigkeit als Grundlage** für die achtsame Mitarbeiterführung dient,
2. wie Sie diese **Fähigkeit** bei der achtsamen Führung Ihrer Mitarbeiter **umsetzen**.

3.2. Aufgabe 1: Lernen Sie, präsent zu sein

Grundlage: Im gegenwärtigen Moment stehen

Gestützt auf Ihre Fähigkeit, sich auf den gegenwärtigen Moment zu konzentrieren, üben Sie sich darin, sich ganz auf Ihre Mitarbeiter einzulassen. Im Umgang mit ihnen sind Sie **uneingeschränkt präsent, aufmerksam und zugewandt**. Sie bekunden Ihr Interesse an ihnen und schließen sich ihnen gegenüber auf, damit sie Aufschluss über sich geben können. Sie lösen sich dabei von Ihrer Neigung, das Sagen zu haben, und sind „ganz Ohr“.

3.3. Aufgabe 2: Lernen Sie wertzuschätzen

Grundlage: Wahrnehmen, ohne zu werten

Gestützt auf Ihre Fähigkeit wahrzunehmen, ohne zu werten, üben Sie sich darin, Ihren Mitarbeitern Ihre Wertschätzung zu bekunden. Sie als gleichwertig zu erachten. Sich von möglichen Vorbehalten und Vorurteilen ihnen gegenüber zu lösen und sich zu bemühen, **sie in ihrer persönlichen Eigenart anzunehmen**. Im Gespräch mit ihren Mitarbeitern bringen Sie eine wohlwollende und förderliche Haltung zum Ausdruck. Sie setzen alles daran, herabsetzende und verletzende Aussagen zu vermeiden.

3.4. Aufgabe 3: Lernen Sie, maßvoll zu sein

Grundlage: Innere Mitte

Gestützt auf Ihre Fähigkeit, Ihre innere Mitte zu wahren, üben Sie sich darin, mit Ihren Mitarbeitern **maßvoll** umzugehen. Im Gespräch mit ihnen konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche, machen

zweckmäßige und begründete Aussagen und zerreden nichts. Sie sagen nichts Unwahres und vermeiden Übertreibungen. Sie reden zur rechten Zeit und üben sich in weiser Zurückhaltung. Als Führungskraft **vertreten Sie Ihre Machtposition deutlich und zugleich behutsam** und achten darauf, **Ihre Grenzen nicht zu überschreiten**. Beim Vorgehen machen Sie sich Ihre Schritte stets bewusst, treffen Entscheidungen mit Bedacht und setzen Ziele, die für die Mitarbeiter erreichbar sind.

3.5. Aufgabe 4: Lernen Sie, gelassen zu sein

Grundlage: Innerer Halt

Gestützt auf Ihre Fähigkeit, Ihren inneren Halt zu festigen, üben Sie sich darin, in Situationen großer geistiger Herausforderung und psychischer Konfrontation vergleichsweise **ruhig und gelassen** zu bleiben. Sie nehmen aufkommende Spannungen und Schwierigkeiten aufmerksam wahr und bringen Sie zur Sprache. In der **konstruktiven Auseinandersetzung mit Ihren Mitarbeitern** bemühen Sie sich um eine Klärung ihrer Probleme und unterstützen sie darin, sich von diesen zu lösen. Sie lassen sich von Ihrem Verstand leiten und stützen sich auf Ihre Fähigkeit, Spannungen und Emotionen loszulassen.

3.6. Aufgabe 5: Lernen Sie, mitfühlend zu sein

Grundlage: Selbstbesinnung

Gestützt auf Ihre Fähigkeit, mehr Gefühl für sich zu entwickeln, üben Sie sich darin, eine innere Verbindung zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen. Sie zeigen **echtes Interesse** an ihren Belangen. Sie versuchen, ihre Situation zu verstehen. Sie bemühen sich, sich in die Lage des jeweiligen Mitarbeiters hinein zu versetzen und zeigen gegebenenfalls einfühlsames Verständnis für seine Schwierigkeiten. Sie ermutigen ihn dazu, Änderungsmöglichkeiten zu entwickeln, und bieten ihm Ihre Unterstützung an.

4. Wie Sie sich in der achtsamen Selbstführung üben

Die Schulung der achtsamen Selbstführung ist eine Form der **Persönlichkeitsentwicklung**.

Achtsames Verhalten muss **gelernt** werden. Dies erfordert Aufmerksamkeit und Konzentration, Entschlossenheit, Anstrengung und Selbstdisziplin. Allerdings soll achtsames Verhalten stets in Maßen und mit Gelassenheit praktiziert werden.

Die Schulung ist **innenorientiert**. Sie stellt **geistige** ebenso wie **körperliche** und **seelische** Anforderungen. Durch das Zusammenwirken von Wahrnehmen und Denken werden Einsichten in die Achtsamkeit vermittelt. Durch die bewusste Beobachtung des Körpers wird die Achtsamkeit erlebbar. Und durch tägliches achtsames Tun wird die Achtsamkeit zur Grundhaltung.

Das zentrale Schulungsinstrument ist die **Achtsamkeits-Meditation**. Meditation heißt: sich besinnen (meditare), zur Mitte (medio) kommen und dies mit einem bestimmten Mittel (medium) tun.

Bei der Achtsamkeits-Meditation wirken **Körper** und **Geist** zusammen. Dabei spielen Körperhaltungen, Körperbewegungen und Körperfunktionen eine zentrale Rolle.

Die wesentlichen Methoden sind die **Atem- und Geh-Meditation**. Sie dienen dem Aufbau eines achtsamen Grundverhaltens. Die so genannte **Alltags-Achtsamkeit** richtet sich auf die Einübung achtsamen Verhaltens im Alltagsleben.

Achtsamkeits-Meditation wird in der Regel unter professioneller Anleitung in einer Meditationsgruppe praktiziert. Dies empfiehlt sich insbesondere für die Anfangsphase. Darüber hinaus können Sie sie auch selbst in ganz unterschiedlichen Umgebungen und Situationen praktizieren: am Arbeitsplatz, zu Hause und unterwegs.

4.1. So üben Sie Atem-Achtsamkeit

Bei der Atem-Achtsamkeit ist der **Atem das Meditationsobjekt**. Als zentrale und alles umfassende Körperfunktion begleitet er uns fortlaufend. Jederzeit können wir auf unseren Atem wahrnehmen und ihn bewusst verfolgen.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

1. Sie setzen sich auf einen Stuhl in einer möglichst ruhigen Umgebung. Sie platzieren Ihre Füße fest auf den Boden, nehmen eine aufrechte Haltung ein und legen Ihre Hände auf die Oberschenkel.
2. Sie richten Ihre ganze Aufmerksamkeit und Konzentration auf Ihren Atem. Bewusst verfolgen Sie jeden Ein- und Ausatem in seinem Kommen und Gehen. Dies tun Sie bei halb offenen oder geschlossenen Augen.
3. Sie reflektieren Ihre Beobachtung: „Ich weiß, dass ich einatme ... Ich weiß, dass ich ausatme ... ein ... aus.“ Sie lassen Ihren Atem kommen und gehen und beeinflussen ihn in keiner Weise.
4. Sie nehmen andere, immer wieder aufsteigende Gedanken und Empfindungen zur Kenntnis und lassen Sie dann wieder los.
5. Sie praktizieren Atem-Achtsamkeit für 5 bis 15 Minuten.
6. Mit zunehmender Übung können Sie Atem-Achtsamkeit in ganz unterschiedlichen Situationen praktizieren: stehend an der Supermarktkasse, am Postschalter oder auf dem Bahnsteig. Sitzend am Schreibtisch, im Stau oder im Kino. Liegend auf einer Decke, am Strand oder im Liegestuhl.

Sinn und Zweck

Das achtsame Atmen stärkt Ihr Bewusstsein für Ihr Bewusstsein. Es fordert Sie dazu auf, sich bewusster zu verhalten. Es regt Sie dazu an, das Öfteren innezuhalten und sich auf sich selbst zu besinnen.

Das achtsame Atmen stärkt Ihr Bewusstsein für den **gegenwärtigen Moment**. Sie sind besser imstande, Ihre Aufmerksamkeit und Konzentration auf das zu richten, was gegenwärtig ansteht.

Das achtsame Atmen fördert Ihre Fähigkeit, sich im Hinblick auf bevorstehende Anforderungen **innerlich zu sammeln** und einzustellen. Sie kommen allmählich dazu, sich mehr Zeit zu lassen, gründlicher nachzudenken und den Aufgaben und Mitarbeitern mehr Beachtung zu geben.

Das achtsame Atmen stärkt Ihre **Gelassenheit**. Ihre Neigung zu unbedachten Aussagen, heftigen Emotionen und maßlosen Handlungen lässt nach und macht einem eher maßvollen Verhalten Platz.

4.2. So üben Sie achtsames Gehen

Das achtsame Gehen hat für Sie als Führungskraft eine besondere Bedeutung. Denn stets stehen Sie vor der Frage, wie Sie am besten **vorgehen**.

Das Gehen gehört zu Ihren zentralen Aktivitäten, im faktischen ebenso wie im übertragenen Sinne: Sie bringen das Gespräch **in Gang**, stellen verschiedene **Gedankengänge** an, setzen sich für den **Fortgang** eines Vorhabens ein und erzielen **Fortschritte**. Sie pflegen den **Umgang** mit Ihren Mitarbeitern, **gehen** auf sie zu und ein, **treten** ihnen entgegen oder gehen gegen sie an.

Das achtsame Gehen ist eine besondere Art, **bewusst** zu gehen.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

1. Sie stellen sich in eine geeignete Ausgangsposition, halten Ihren Oberkörper und Kopf aufrecht und Ihre Schultern locker.
2. Sie richten Ihre ganze Aufmerksamkeit auf Ihren Stand und machen sich bewusst, wie Sie dastehen.
3. Beim Losgehen richten Sie Ihre Aufmerksamkeit zunehmend auf das Gehen. Sie gehen eher langsam. Sie reflektieren: „Ich weiß, dass ich gehe.“
4. Sie verfolgen den fortlaufenden Wechsel Ihrer Schritte. Sie verfolgen bewusst jeden einzelnen Schritt. Sie reflektieren: rechts ... links.
5. Sie verfolgen bewusst den Wechsel von Festhalten und Loslassen: Während Sie sich mit dem vorderen Fuß auf den Boden einlassen, lösen Sie den hinteren Fuß vom Boden ab.
6. Sie machen sich bewusst, dass Sie jeden Schritt hinter sich lassen, damit Sie vorankommen.
7. Sie praktizieren achtsames Gehen zwischen 5 und 10 Minuten.

Mit zunehmender Übung können Sie achtsames Gehen in unterschiedlichen Situationen praktizieren: beim Gang zum Auto und im Garten. Auf dem Waldweg und am Flussufer. Beim Treppensteigen und auf dem Bahnsteig.

Sinn und Zweck

Das achtsame Gehen ermöglicht Ihnen, sich klar zu machen, dass es beim Vorgehen auf jeden einzelnen Schritt ankommt. Dass jeder Schritt durch den vorangegangenen entsteht und den nachfolgenden bestimmt. Dass sich kein Schritt rückgängig machen lässt. Und dass Sie Fortschritte nur erreichen können, wenn sie jeden vollzogenen Schritt loslassen.

Das achtsame Gehen fordert Sie dazu auf, langsamer vorzugehen und den „**Weg der kleinen Schritte**“ zu nehmen. Auf diese Weise sind Sie mehr darauf bedacht, den 2. Schritt nicht vor dem ersten zu tun, weniger große Sprünge zu machen und sich vermehrt auf den Schritt zu konzentrieren, der unmittelbar ansteht.

Das achtsame Gehen macht Ihnen bewusst, dass es wichtig ist, **loszulassen**. Es fordert Sie dazu auf, Vorurteile und Abneigungen, unrealistische Wunschvorstellungen oder sorgenvolle Ängste, Unzufriedenheit und Ärger, Enttäuschung und Ratlosigkeit hinter sich zu lassen. Auf diese Weise können Sie **klarer sehen**, sich besser konzentrieren, sind handlungsfähiger und kommen leichter voran.

Das achtsame Gehen trägt zu Ihrem **Wohlbefinden** bei. Je genauer Sie wissen, wo es langgeht, je gewisser Sie sind, die richtigen Schritte zu tun, und je bewusster Sie vorgehen, desto besser geht es Ihnen und desto besser sind Sie auch in der Lage, zum Wohlergehen anderer beizutragen.

Jeder von uns hat sein Leben zu führen und seinen Lebensweg zu gehen. Wohin der Weg geht, wissen wir nicht. Was wir aber wissen ist, dass wir ihn bewusst gehen können – bis er zu Ende geht.

4.3. So üben Sie Alltags-Achtsamkeit

Achtsamkeit im Alltag ist Meditation in Aktion. Jede Anforderung des Alltagslebens können Sie zum **Objekt der Achtsamkeit** machen: Den eigenen Körper pflegen, essen und trinken, praktisch-handwerkliche Tätigkeiten verrichten, Sport treiben, Hobbys nachgehen, aufräumen, putzen, Auto fahren, Schwierigkeiten meistern und Probleme lösen.

Bei der Alltags-Achtsamkeit machen Sie sich die Erfahrungen und Einsichten zunutze, die Sie bei der Atem-Achtsamkeit und dem achtsamen Gehen gewonnen haben.

Regeln für die Praxis

1. Sie erstellen eine Liste der alltäglichen Aufgaben, die Sie achtsam erledigen möchten.
2. Für den Anfang wählen Sie sich davon eine eher einfache Aufgabe aus, die Sie mehrmals wöchentlich oder täglich zu erledigen haben.
3. Sie gehen möglichst langsam, behutsam und in kleinen Schritten vor, damit Sie Ihre Handhabungen bewusst, aufmerksam und konzentriert verfolgen können.
4. Sie halten zwischendurch immer wieder für kurze Zeit inne und besinnen sich auf Ihren Atem.
5. Sie bemühen sich, Ihre Aktivität stets zum Abschluss zu bringen.
6. Sie machen es sich zur Regel, bestimmte Aufgaben stets achtsam zu erfüllen.

Sinn und Zweck

Durch achtsames Verhalten im Alltag stärken Sie die Leistungskraft Ihres Bewusstseins. Ihre Aufmerksamkeit und **Konzentrationsfähigkeit** werden erheblich erweitert und geschärft. Ihre **gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit** lässt Sie vieles vielseitiger, genauer und vollständiger erfassen.

Sie entwickeln ein anderes Bewusstsein für den **Wert der Dinge**. Sie gehen behutsamer und verantwortungsbewusster mit ihnen um.

Durch achtsames Verhalten kommen Sie zu der Einsicht, dass das Leben aus Momenten besteht. Dabei wird **jeder Moment wichtig**. Sie machen die Erfahrung, dass sich jeder Moment, in dem Sie sich achtsam verhalten haben, auf den weiteren Verlauf des Tages auswirken wird.

Durch achtsames Verhalten im Alltag kommen Sie zu der Einsicht, dass das Prinzip der Achtsamkeit Ihrer Lebensführung dient.

5. Wie Sie sich in der achtsamen Mitarbeiterführung üben

Ihre Fähigkeit zum achtsamen Umgang mit Ihren Mitarbeitern erwächst aus den Erfahrungen und Einsichten, die Sie beim Erwerb der achtsamen Selbstführung gewinnen.

Durch die Schulung der achtsamen Selbstführung werden Sie langfristig dazu kommen, Ihrem **Selbstverständnis als Führungskraft** eine andere Orientierung zu geben und Ihre Haltung den Mitarbeitern gegenüber auf eine neue Grundlage zu stellen.

Die achtsame Mitarbeiterführung ist **außenorientiert**. Dabei steht Ihre Arbeitsbeziehung zu den Mitarbeitern im Vordergrund. Im Zusammenwirken von **sach- und beziehungsorientiertem Führen** stehen Sie vor der Aufgabe, die achtsame Aufgabenerfüllung zu fördern und den achtsamen Umgang mit Ihren Mitarbeitern zu pflegen.

Sich in der achtsamen Mitarbeiterführung zu üben ist keine Angelegenheit von Techniken und Tipps. Es ist vielmehr ein Prozess der **Beziehungsgestaltung**, der aus Einstellungsänderungen erwächst. Achtsame Mitarbeiterführung ist eine Angelegenheit von Erfahrung, die durch Übung entsteht.

6. Führen Sie Ihre Gespräche achtsam

Achtsame Mitarbeiterführung bringt sich primär in der achtsamen **Gesprächsführung** zum Ausdruck. Dabei ist der achtsame Gebrauch der Gesprächsinstrumente und der Sprache ebenso von Bedeutung wie die Gestaltung der Beziehung zum Gesprächspartner.

Beim Führen eines Gesprächs machen Sie grundsätzlich von folgenden Instrumenten Gebrauch: Aussagen machen, Fragen stellen, Zuhören, auf Körpersprache achten. Dabei hat das **Zuhören** für die achtsame Mitarbeiterführung eine besondere Bedeutung.

Wenn Sie sich auf den Weg machen, mit Ihren Mitarbeitern achtsam zu sprechen, dann sollten Sie sich insbesondere im Zuhören üben.

Das Nichtzuhören kennt man besser als das Zuhören. Ganz zuzuhören fällt schwer. Sie hören halb zu, überhören, hören weg. Ganz zuzuhören müssen Sie üben.

Beim Zuhören wenden Sie sich Ihrem Gesprächspartner zu und sind „ganz Ohr“ (**Präsenz**). Sie zeigen Interesse an Ihrem Gesprächspartner und hören unvoreingenommen zu (**Wertschätzung**). Durch verstärktes Zuhören steigern Sie Ihre Bereitschaft, Ihre Position maßvoll zu vertreten (**Mäßigung**).

Das Zuhören ist eine wesentliche Voraussetzung für das **Mitgefühl**. Beim Zuhören werden Sie sich darin üben können, die fachlichen oder auch persönlichen Schwierigkeiten eines Mitarbeiters einfühlsam zu verstehen und gegebenenfalls Ihre Unterstützung anzubieten. Ebenso wird es Ihnen ein inneres Bedürfnis werden, sich bei Erfolgen und freudigen Ereignissen Ihrer Mitarbeiter mitzufreuen.

Durch Zuhören können Sie sich schließlich darin unterstützen, in Stress- und Spannungssituationen Ihre **Gelassenheit** zu bewahren. In Konfliktsituationen kommt es zu Wortgefechten und Gefühlsausbrüchen. Aufmerksames Zuhören hilft Ihnen, die notwendige Distanz zu wahren, innezuhalten und dann angemessen zu intervenieren.

Regeln für die Gesprächspraxis
1. Machen Sie sich bewusst, dass die Sprache ein wertvolles und daher behutsam und verantwortungsbewusst zu handhabendes Kommunikationsinstrument ist. 2. Ihre Aussagen und Fragen verfolgen Sie so bewusst und aufmerksam wie möglich mit dem Ziel: „Ich weiß, was ich sage.“ 3. Reden Sie maßvoll und eher weniger und schweigen Sie, wenn dies zweckmäßig ist. 4. Bemühen Sie sich, Ihre Aussagen zu begründen. 5. Reden Sie mit Ihrem Mitarbeiter respektvoll und wohlwollend. Vermeiden Sie geringschätzige und verletzende Äußerungen. 6. Hören Sie Ihrem Mitarbeiter aufmerksam, voll und ganz und unvoreingenommen zu. Geben Sie ihm die Möglichkeit, sich Gehör zu verschaffen. Stellen Sie dabei Ihre eigenen Gedanken und Meinungen zurück. 7. Respektieren Sie die Aussagen Ihres Mitarbeiters und tun Sie ihm kund, dass Sie ihn verstanden haben beziehungsweise ihn verstehen können. 8. Für die erste Einübungsphase wählen Sie am besten einfache Alltagskontakte im privaten und öffentlichen Umfeld.

Ein Wort zum Schluss: Das Führungsprinzip Achtsamkeit verbindet die Führung von Mitarbeitern mit der Führung der eigenen Person. Und das hat seinen guten Sinn. Denn alles, was wir für uns tun, ist für andere. Und alles, was wir für andere tun, ist für uns selbst.