

**Überregionale Arbeitsstelle
Frühförderung Brandenburg
15.Forum Frühförderung
04.September 2013**

W o r k s h o p

Achtsam führen...sicher leiten

L e i t u n g

**Dr. Dieter F. Hinze
Diplom-Psychologe
Supervisor/Coach Systemischer Therapeut
Praxis für Bewusstseinschulung
Im Frankenkeller 51
53179 Bonn
Fon: 0228 353547
Email: hinze-keep-walking@t-online.de
Website : www.acht-schritte-zur-achtsamkeit.de**

Was heißt Führen?

► Führen heißt: **zielstrebig einen Weg beschreiten**. Der Weg zeigt, wo es lang geht und führt zum Ziel. Die Wegbeschreibung ist ein Vor-Gang. Führen bedarf eines Standes, um zu einem Vorgang werden zu können. Führen ist ein beständiges und tatkräftiges Vorgehen.

► Führungskräfte tragen **Führungsverantwortung**. Um Verantwortung tragen zu können, müssen sie über Tragfähigkeit verfügen. Um tatkräftig vorgehen zu können, brauchen sie Kraft. Um die sachlich-fachlichen und sozialen Anforderungen erfüllen zu können, brauchen sie geistige, seelische und körperliche Kräfte.

► Führen ist an eine **soziale Rolle** gebunden. Die Rolle wird durch Erwartungen bestimmt. Die Erwartungen - Organisationsleitung, Vorstand, MitarbeiterInnen, Kollegen, Klienten, Kunden, eigene Erwartungen - sind unterschiedlich, können widersprüchlich sein und zu Rollenkonflikten führen. Die Führungsperson steht vor der Aufgabe, ihre eigenen Rollenerwartungen mit den Interessen der Anderen in Einklang zu bringen.

► Jedes Rollenverhalten wird von der Führungskraft, ihrer Beziehung zu den Geführten sowie von deren Verhalten bestimmt.

► Jedes Rollenverhalten findet in einer bestimmten Situation statt, die wiederum vom jeweiligen Kontext/Umfeld geprägt wird. Aufgabe und Ziel, Personen und Beziehungen, Situation und Kontext wirken wechselseitig zusammen.

► Die Aufgabe des Führens und Leitens hat eine **Außen-** und eine **Innenseite**. Andere zu führen kann nur in dem Maße gelingen, in dem es gelingt, sich selbst zu führen.

► Führen ist **notwendig**. Die biologische wie psychosoziale Natur des Menschen und die Art und Weise des menschlichen Zusammenlebens machen das Führen zu einer unabdingbar erforderlichen Aufgabe.

► Führen ist **begrenzt**. Menschen sind immer nur mehr oder weniger führbar. Aufgrund der Selbstregulierungs- und Selbstbestimmungstendenzen sowie der Veränderlichkeit des menschlichen Verhaltens können Führungsmaßnahmen immer nur mehr oder weniger zum erwünschten Ergebnis führen.

► Führen ist eine Angelegenheit von **Ethik und Moral**. Sie orientiert sich an Werten. Führungskräfte stehen im Spannungsfeld zwischen äußeren moralischen Normen und eigenen, inneren Moralvorstellungen. Die Orientierung am eigenen Gewissen dient dazu, mit sich selbst im Reinen zu sein.

Führungsposition

► Die Führungsposition ist der **Stand**. Der Stand ist der Ausgangspunkt des Führens.

► Die Führungsposition ist ein **sozialer Status**. Es ist die vorgesetzte Position, die der Führungskraft in einem sozialen System zugewiesen wird. Der soziale Status ist mit bestimmten Erwartungen und Rollenansprüchen verbunden.

► Die Führungskraft hat eine bestimmte **Position** innerhalb der Organisation inne. Die Organisation ist ein arbeitsteiliges System mit mehreren Führungspositionen auf verschiedenen Ebenen.

► Führen beruht auf **Ordnung**. Äußere und innere Ordnung wirken zusammen. Ordnung gründet auf Regeln. Führungsverhalten ist geregelteres Verhalten. Regeln schaffen klare Verhältnisse, definieren die Position, lenken das Vorgehen, erweitern den Überblick, fördern die Verständigung und erleichtern die Außen- und Selbstkontrolle.

► Die Führungsposition ist Ausdruck einer **Rangordnung**. Führungsverhalten ist vorgesetztes Verhalten. Vorgesetzter ist, wer einen oder mehrere Mitarbeiter hat, die ihm nachgeordnet sind. Der Vorgesetzte nimmt eine herausgehobene, die Mitarbeiter nehmen eine nachgeordnete Position ein.

► Führen beruht auf **Macht**. Macht ist Vorrecht. Die Machtposition zeichnet sich durch die Verfügbarkeit von Machtmitteln aus. Macht heißt, auf Andere Einfluss zu nehmen, sich durchzusetzen und bestimmte Ziele zu erreichen. Die Ausübung von Macht birgt stets die Gefahr des Machtmissbrauchs in sich.

► Die Führungsperson ist einerseits mit besonderen **Rechten**, Vollmachten, Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet und andererseits in besonderem Maße an die Interessen, Aufgaben und Ziele sowie Normen und Werte der Organisation gebunden.

Führen als Vor- Gang

► Führen ist ein Vorgang des **Lenkens**. Dabei wirken Steuern und Regeln zusammen. Beim Steuern wird agiert. Es wird aktiv eine bestimmte, zielbezogene Richtung eingeschlagen.

► Beim **Regeln** wird reagiert: Abweichungen, Störungen oder Hindernisse werden akzeptiert oder toleriert, korrigiert oder beseitigt, umgangen oder ignoriert. Das Regeln ist häufig die Hauptaufgabe. Der gerade Weg zum Ziel ist die Ausnahme.

► In sozialen Systemen sind alle am **Steuern und Regeln** beteiligt. Außen- und Innenlenkung, Fremd- und Selbstlenkung wirken zusammen. In sozialen Systemen ist Lenkung begrenzt: Menschen sind ständig in Bewegung. Verhalten ändert sich unvorhersehbar. Verhaltensabweichungen sind unvermeidbar und notwendig. Eine maschinenähnliche Steuerung ist nicht möglich und auch nicht erwünscht.

► Das **Gehen** ist ein wesentliches Merkmal des Führens. Es wird auf ganz unterschiedliche Art und Weise wirksam: der **Gedankengang** führt zur Entscheidung. Das **Vorgehen** zielt auf Fortschritt. Der *Umgang* mit anderen prägt die Zusammenarbeit. Und der „**aufrechte Gang**“ ist das Rückgrat von allem.

► Gehen ist ein **körperlicher Vorgang**, der in umfassender Weise aktivierend und kraftvoll ist. Grundlage und Ausgangspunkt ist der Stand. Das Stehen ist in den Vorgang des Gehens eingebunden. Der Stand prägt den Schritt und mit jedem Schritt ändert sich der Stand.

► Das Gehen ist ein **geistiger Vorgang**. Dieser begleitet das Verhalten auf Schritt und Tritt: man kommt allmählich in die Gänge, bringt das Gespräch in Gang, geht aufmerksam mit und lässt sich nichts entgehen. Man stellt verschiedene Gedankengänge an, wechselt die Gangart, geht einem Gedanken nach oder möchte das Gesagte rückgängig machen. Man plant sein Vorgehen, setzt sich für den Fortgang eines Vorhabens ein und erzielt Fortschritte...

► Das Gehen ist ein **seelischer Vorgang**: man geht innerlich mit. Der Vorfall geht einem nahe. Da ist Vieles in einem in Gang gekommen. Man könnte vor Wut in die Luft gehen. Da geht einem die Hutschnur hoch. Man weiß nicht, wie es überhaupt weitergehen soll...usw.

Selbstführung

► Die Aufgabe des Führens hat zwei Seiten: die Führung Anderer und die Führung der eigenen Person. Dabei ist die innere Selbstführung eine wesentliche Grundlage der Außenführung. Jede Form von Außenführung wird in entscheidendem Maße von ihr geprägt. In der Konsequenz heißt das: Andere zu führen kann nur in dem Maße gelingen, in dem es gelingt, sich selbst zu führen.

► Führungskräfte sind „Manager“. Als solche ist es ihre Aufgabe, Personen und Sachen zu managen, das heißt „an der Hand zu führen“. Beim Selbstmanagement sind Führungskräfte sozusagen ihr eigener „Manager“. Sie stehen vor der Aufgabe, sich selber „an der Hand zu führen“.

► Die Führung der eigenen Person ist eine **Lebensaufgabe**. Jeder Mensch ist in jedem Moment seines Lebens immer auch mit sich selber unterwegs. Alle Menschen stehen vor der Aufgabe, ihr Leben zu führen. Alle Menschen sind Führungskräfte.

► Die bewusste Führung der eigenen Person ist eine Aufgabe der **Standort- und Wegbestimmung**. Es kommt darauf an zu klären, wo man jeweils steht und wie man dasteht, wohin man gehen und wie man den Weg beschreiten wird.

► Die bewusste Führung der eigenen Person ist eine Angelegenheit von **Selbstdisziplin**. Mit Hilfe der Vernunft ist es möglich, Gedanken, Gefühle und Handlungsabsichten in vernünftige Bahnen zu lenken. Wille und Entschlossenheit sind die dabei treibende Kräfte.

► Grundlage für die Selbstführung ist das **Selbst-Bewusst-Sein**. Es ist die Fähigkeit, sich seiner selbst bewusst zu sein. Der Prozess der Bewusstwerdung beginnt bei der **Selbstwahrnehmung**, aus der das **Selbstverständnis** entsteht. Dieses wiederum kann zur **Selbsterkenntnis** führen, wodurch die Bereitschaft zur **Selbstakzeptanz** entstehen kann.

► Die Führung der eigenen Person ist ein **bewusster Vorgang**. Durch Selbst-Bewusst-Werden ist es möglich, das eigene Denken, Fühlen und Handeln durch Empfinden, Wahrnehmen und Reflektieren bewusst zu machen und bewusst zu verfolgen. Ziel ist, so genau wie möglich zu wissen, was man empfindet, denkt, sagt und tut.

▶ Jeder von Ihnen 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 Selbstführung ist eine **selbstverantwortliche** Aufgabe. Verantwortung für sich selbst zu tragen erfordert Kraft. Der Einsatz dieser Kraft ist auf die Selbsterhaltung, die Selbstbehandlung und die Selbstentwicklung gerichtet.

▶ Grundlage für die Selbstführung ist das **Selbst-Bewusst-Sein**. Es ist die Fähigkeit, sich seiner selbst bewusst zu sein.

▶ Die Selbstführung ist ein **Prozess der Bewusstwerdung**.

▶ Er beginnt bei der **Selbstwahrnehmung**, aus der das **Selbstverständnis** entsteht.

▶ Die **Selbsterhaltung** dient der Bewahrung des körperlich-seelisch-geistigen Wohlergehens. Im Vordergrund stehen präventive Maßnahmen.

▶ Die **Selbstbehandlung** richtet sich auf die Behebung von Mängeln, Schwächen und Schäden. Im Vordergrund stehen kurative Maßnahmen.

▶ Die **Selbstentwicklung** richtet sich auf Veränderung und Selbstverwirklichung sowie auf die Bereitschaft zur **Selbstakzeptanz**.

▶ Die **Selbstverantwortung** ist für die Selbstführung von entscheidender Bedeutung.

Was ist Achtsamkeit?

Der Begriff der Achtsamkeit

Es gibt eine ganze Reihe von gebräuchlichen Wörtern, in denen der Begriff Achtsamkeit enthalten ist.

Achtung ist ein Signalwort, das uns dazu auffordert, achtsam zu sein. Wenn wir **acht geben**, dann geben wir *Obacht* und passen auf. Beim Aufpassen richten wir uns körperlich auf und schauen und horchen auf. Wenn wir etwas **beobachten**, dann sind wir aufmerksam. Wir merken auf, sind ganz wach und ganz da.

Wenn wir **acht geben**, dann verlangsamen wir unser Tempo, halten an oder halten inne. Dann denken und reden wir behutsamer, empfinden und erleben einfühlsamer und handeln vorsichtiger und rücksichtsvoller. Wenn wir etwas Bestimmtes *beachten* müssen, dann *achten* wir darauf, bestimmte Regeln zu befolgen, Vorschriften einzuhalten und Gebote nicht zu übertreten.

Wenn wir uns selbst **Beachtung** schenken, dann achten wir darauf, dass unsere Wünsche erfüllt werden und wir zufrieden sind. Wir passen gut auf uns auf und *achten* auf unsere Gesundheit. Wenn wir einem anderen Menschen **Beachtung** schenken, dann *achten* wir ihn. Wir zeigen ihm unseren Respekt und nehmen Rücksicht auf seine Belange. Im Umgang mit ihm **achten** wir bestimmte Werte und *achten* darauf, bestimmte Umgangsformen zu pflegen.

So, wie uns die Achtsamkeit als etwas Förderliches bekannt ist, kennen wir sie genauso auch als nicht achtsames Verhalten.

Wenn wir **unachtsam**, sind, dann passen wir nicht auf bzw. verhalten uns unvorsichtig. Wir gehen einfach drauf los und lassen es drauf ankommen. Wenn wir **keine Achtung** vor einem anderen Menschen haben, dann schenken wir ihm **keine Beachtung**, reden **achtlos** über ihn, nehmen keine Rücksicht auf seine Belange und übergehen ihn. Wenn wir jemanden **verachten**, dann denken wir geringschätzig über ihn, zeigen ihm **verächtliche** Gefühle und **missachten** seine Würde.

Das Prinzip der Achtsamkeit

Die Achtsamkeit ist ein **Lebensprinzip**. Sie ist ein Grundsatz für unser Tun und Lassen. Sie ist eine geistige Orientierung und ein praktischer Wegweiser. Sie richtet sich auf unser Außenleben und unser Innenleben. Sie dient unserer eigenen Lebensführung und dem Zusammenleben. Die Achtsamkeit ist eine Werthaltung. Sie gibt uns wertvollen Halt und stärkt die wertschätzende Haltung zum Anderen.

Die Achtsamkeit ist **Bewusstsein**. Sie ist eine besondere Art und Weise bewusst zu sein. Sie ist eine Bewusstseinskraft, die das Bewusstsein wach und voll bewusst macht, es erweitert, vertieft und stärkt. Die Achtsamkeit ist eine Fähigkeit, die das Bewusstsein einsichtig und einfühlsam werden, es umfassend verstehen und ganz erleben lässt.

Die Achtsamkeit ist eine **geistige Grundfunktion**. Sie ist eine Grundvoraussetzung für unser Wahrnehmen, Denken und Handeln. Sie steigert unsere Aufmerksamkeit, ermöglicht es, uns geistig zu sammeln und stärkt unsere Geistesgegenwart.

Die Achtsamkeit fördert die **Selbstachtung**. Sie steigert unsere Selbstwahrnehmung und erweitert unser Selbstverständnis, unterstützt unsere Selbsterhaltung, befähigt uns zur Selbstbehandlung und stärkt unsere Selbstverantwortung. Sie fördert unsere Selbstentwicklung und ermöglicht uns, uns selbst zu akzeptieren.

Die Achtsamkeit fördert die **Achtung des Anderen**. Sie leitet uns dazu an, dem Anderen Beachtung zu schenken. Sie unterstützt uns darin, ihn wertzuschätzen und bringt uns dazu, einfühlsam und maßvoll, wohlwollend und liebevoll mit ihm umzugehen.

Die Achtsamkeit ist eine **Handlungsanleitung**. Sie stellt Grundsätze auf und gibt Regeln vor. Sie zeigt uns, wo wir stehen. Sie nimmt uns mit auf ihren Weg, begleitet uns beim Gehen und zeigt uns das Ziel.

Die Achtsamkeit ist ein **Übungsinstrument**. Sie dient der Einübung des achtsamen Verhaltens. Sie erweitert unser Denken, vertieft unser Fühlen und zentriert unser Handeln. Sie stellt geistige und körperliche Aufgaben und bietet Lernmittel und Übungsmethoden an.

Die Achtsamkeit ist ein **Heilmittel**. Sie hilft, unser Bewusstsein von geistigem Ballast und emotionaler Verstrickung zu befreien. Sie trägt dazu bei, dass unser Menschenverstand gesund wird. Und sie unterstützt uns darin, mit uns selbst ins Reine zu kommen.

Der Weg der Achtsamkeit

Erster Wegabschnitt: Achtsame Selbstführung

Die Schulung achtsamen Verhaltens

Die Einübung achtsamen Verhaltens stellt geistige ebenso wie körperliche und seelische Anforderungen in unterschiedlichen Lebensbereichen. Durch das Zusammenspiel 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.

Theoretische Schulung - Die Einsichtskarten der Achtsamkeit

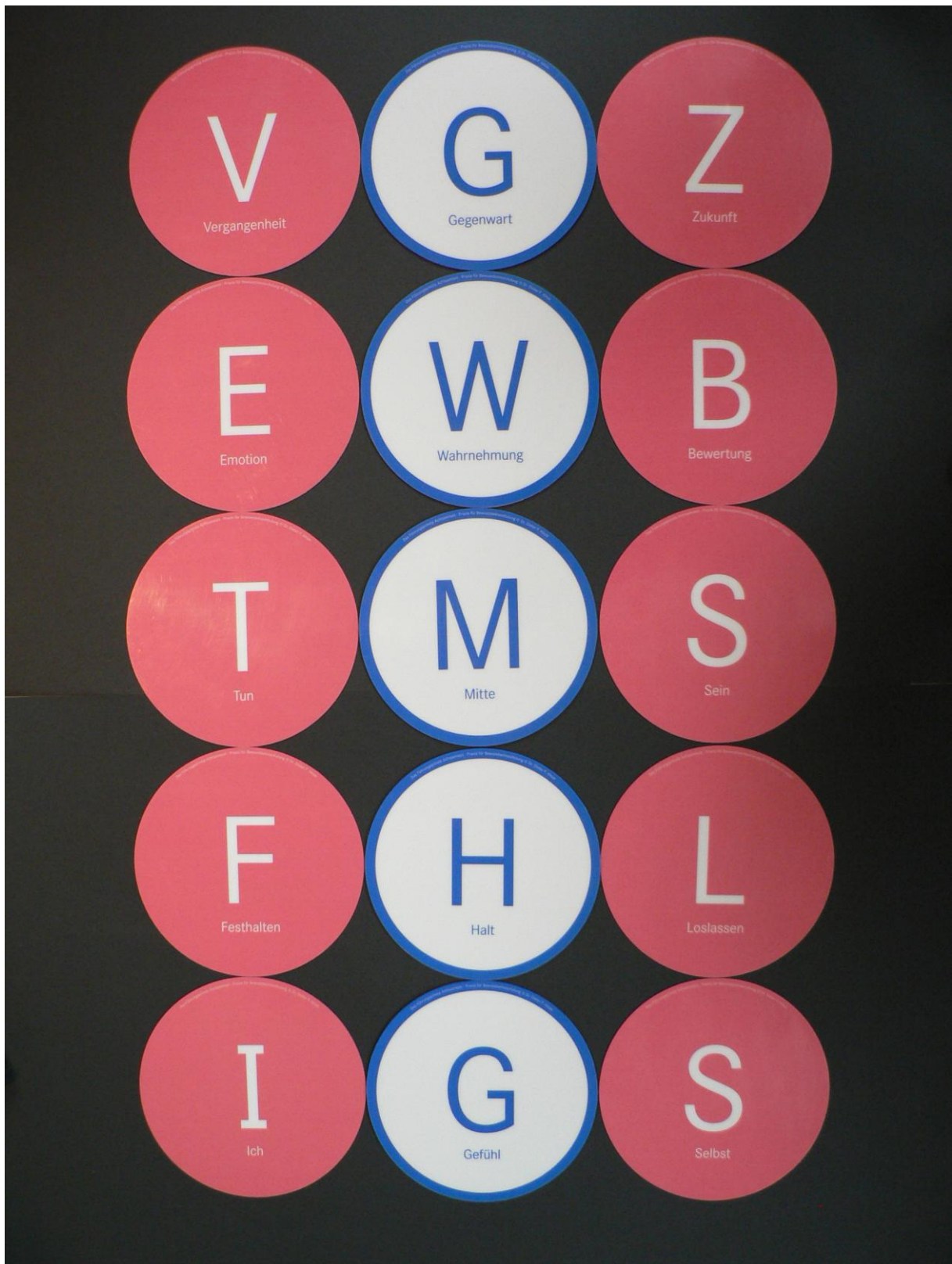
► Die Einsichtskarten vermitteln Einsichten in die Grundsätze und Regeln der Achtsamkeit. Sie sichten den Weg, der zur Achtsamkeit führt. Und sie machen die Schritte sichtbar, die beim Erwerb eines achtsamen Verhaltens zu tun sind. Bei alledem machen es die Einsichtskarten möglich, sich das Prinzip der Achtsamkeit tatsächlich vor Augen zu führen.

► Die Einsichtskarten vermitteln Einsicht in die Entwicklung des Bewusstseins. Dabei wird das, was unser aller Bewusstsein für gewöhnlich tut, den Fähigkeiten des achtsamen Bewusstseins gegenübergestellt. In der Konsequenz heißt das: die Karten machen bewusst, was ist und lassen bewusst werden, was möglich ist.

► Die Einsichtskarten vermitteln Einsicht in das „Inter-Sein“: Alles ist mit allem verbunden und jedes ist in allem enthalten. Alles ist Teil eines Ganzen und wirkt wechselseitig zusammen. Zu Allem gibt es unterschiedliche Sichtweisen und jede Sichtweise vermittelt andere Einsichten.

► Die Einsichtskarten sind entwicklungsorientiert. Sie regen dazu an, Änderungsmöglichkeiten zu entwerfen und Entwicklungsschritte in Gang zu setzen. Auf diese Weise gewinnen die Karten ihre Bedeutung durch einen Prozess, in dem aus der Bewegung Veränderung und aus der Veränderung Entwicklung entsteht.

► Die Einsichtskarten fördern das Zusammenwirken von Körper, Seele und Geist. Durch ihre Eigenschaft als visuelles, bewegliches und zugleich sprachliches Medium wird der Wortsinn sinnlich verstehbar, Einsichten innerlich wirksam und Veränderungen erlebbar.



Einsichtskarten der Achtsamkeit - Selbstführung

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**

Aufgabe 1: Lernen Sie in der Gegenwart zu stehen	
Mein Normalverhalten	Was ich ändere
Ofdmals geht mir lange nach, was gewesen und eigentlich vergangen ist. Und immer wieder verliere ich mich in der Zukunft und lasse mich von Gedanken und Sorgen vereinnahmen an das, was mir bevorsteht.	Ich übe mich darin, meine Aufmerksamkeit voll und ganz auf den gegenwärtigen Moment zu fokussieren und nur auf das zu achten, was gerade zu tun ansteht. Wenn ich das Vergangene hinter mir und das Zukünftige gelassen auf mich zukommen lasse, wird es mir möglich, immer bewusster in der Gegenwart zu stehen.

Aufgabe 2: Lernen Sie wahrzunehmen, ohne zu werten

Mein Normalverhalten	Was ich ändere
<p>Oftmals bewerte und urteile ich, bevor ich überhaupt richtig wahrgenommen habe und lasse mich dabei leicht von meinen Emotionen vereinnahmen.</p>	<p>Ich übe mich darin, mich so wahrzunehmen, wie ich bin und zur Kenntnis zu nehmen, was tatsächlich ist. Ich stelle meine Bewertungen zurück, lasse meine Vorurteile los und verurteile nicht mehr. Ich lasse mich weder von Aggressionen noch Ängsten vereinnahmen. Wenn ich lerne, mich innerlich zu akzeptieren, wird es mir möglich, meine Wahrnehmungsfähigkeit zu erweitern und zu vertiefen.</p>

Aufgabe 3: Lernen Sie Maß und Mitte

Mein Normalverhalten	Was ich ändere
<p>Der Leistungs- und Zeitdruck lastet auf mir. Ich tue zu viel, arbeite zu schnell und verausgabt mich zu stark.</p>	<p>Ich übe mich darin, meine Tatkraft maßvoller zu nutzen, realistische Leistungsansprüche zu stellen und angemessene Fortschritte zu tun. Ich achte darauf, regelmäßig inne zu halten und mich auf mich selbst zu besinnen. Wenn ich mich zwischen Tun und Sein ausgeglichen hin und her bewege, wird es mir immer besser möglich, meine Mitte zu wahren.</p>

Aufgabe 4: Lernen Sie flexibles Festhalten und Loslassen

Mein Normalverhalten	Was ich ändere
<p>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.</p>	<p>Ich übe mich darin, von unrealisierbaren Wünschen loszulassen und mich von drückenden Zukunftsängsten zu lösen. Ich versuche, mich vom Erfolgszwang zu befreien und beiße mich nicht mehr an meinem Standpunkt fest. Ich werfe geistigen Ballast ab und löse meine Verspannungen. Was mir wichtig ist, halte ich gut fest. Indem ich mich ausgeglichen zwischen Festhalten und Loslassen hin und her bewege, wird es mir möglich, meinen inneren Halt verstärkt auch im Loslassen zu finden.</p>

Aufgabe 5: Lernen Sie Selbstbesinnung

Mein Normalverhalten	Was ich ändere
<p>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.</p>	<p>Ich übe mich darin, regelmäßig zu mir selbst zu kommen. Ich nehme meine Person mit ihren Stärken und Schwächen, Wünschen und Ängsten aufmerksam wahr und achte sie. Ich versuche, mein inneres Gleichgewicht herzustellen und dafür zu sorgen, dass mein „Menschenverstand“ auf gesunde Weise funktioniert. Indem ich mich ausgeglichen zwischen meinem Ich und Selbst hin und her bewege, wird es mir möglich, mehr Gefühl für mich zu bekommen.</p>

Praktische Schulung - Achtsamkeitsmeditation

Wie Sie sich in der achtsamen Selbstführung ü b e n

- ▶ 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 sog. **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.

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 aufmerksam werden und ihn bewusst verfolgen.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

1. Sie setzen sich auf ein Sitzkissen/Sitzbänkchen/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 30 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, des öfteren inne zu halten 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.

So üben Sie achtsames Gehen

► Das achtsame Gehen ist eine besondere Art **bewusst** zu 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 dem Anderen, **gehen** auf ihn zu und ein, **treten** ihm entgegen oder **gehen** gegen ihn an.

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.
6. Sie machen sich bewusst, dass Sie jeden Schritt hinter sich lassen, damit Sie vorankommen und Fortschritte machen.
7. Sie praktizieren achtsames Gehen zwischen 5 und 10 Minuten.
8. 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 zweiten 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 lang geht, je gewisser Sie sind, die richtigen Schritte zu tun und je bewusster Sie vorgehen, um so besser geht es Ihnen und um so 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**.

So üben Sie Alltag – 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, Hobbies nachgehen, aufräumen, putzen, Auto fahren, Schwierigkeiten meistern und Probleme lösen...

► Bei der Alltag-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.

Der Weg der Achtsamkeit

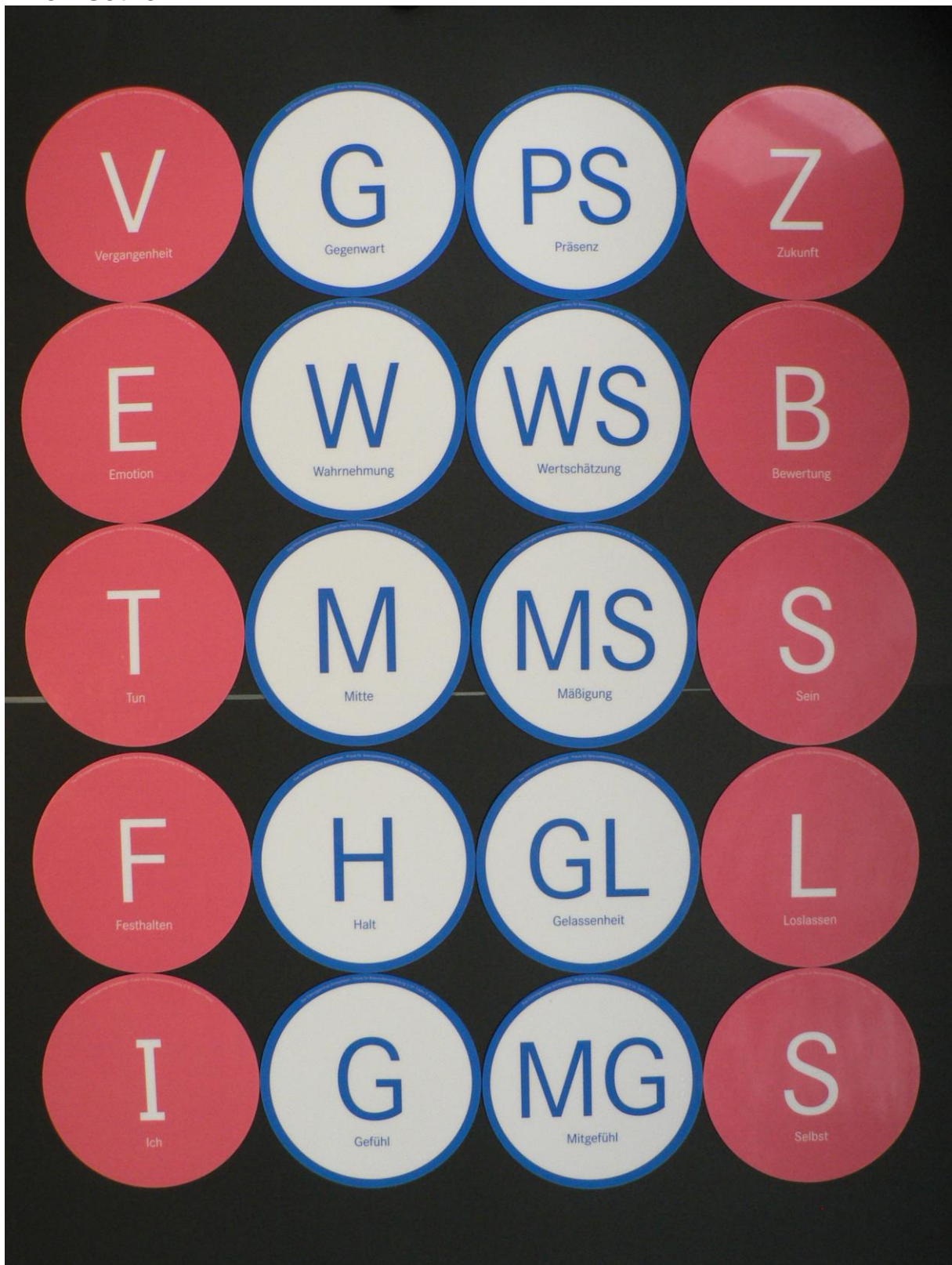
Zweiter Wegabschnitt: Achtsame Führung Anderer

- ▶ 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 Selbstführungskompetenz beschreiten Sie auch den zweiten 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.

Welche Schritte zu tun sind

- ▶ Die Aufgaben zur achtsamen Führung Anderer bauen auf der Selbstführung auf. Jede Aufgabe ist mit einer bestimmten Aufgabe zu Selbstführung verbunden bzw. geht aus ihr hervor.
- ▶ Jede Aufgabe stellt einen Schritt auf dem Weg zur achtsamen Führung Anderer 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, umso besser wird es Ihnen auch gelingen, mit Anderen achtsam umzugehen.
- ▶ Bei jeder Aufgabe machen Sie sich folgendes bewusst:

- Welche Selbstführungsfähigkeit als Grundlage dient.
- Wie ich diese Fähigkeit bei der achtsamen Führung Anderer einsetze.



Einsichtskarten der Achtsamkeit – Führung Anderer

Aufgabe 1: Lernen Sie p r ä s e n t zu sein
Grundlage: Im gegenwärtigen Moment stehen

Gestützt auf meine Fähigkeit, mich auf den gegenwärtigen Moment zu konzentrieren, übe ich mich darin, mich ganz auf den Anderen einzulassen. Im Umgang mit ihm bin ich uneingeschränkt **präsent**, aufmerksam und zugewandt. Ich bekunde mein Interesse an ihm und schließe mich ihm gegenüber auf, damit er Aufschluss über sich geben kann. Ich löse mich dabei von meiner Neigung, das Sagen zu haben und bin „ganz Ohr“.

Aufgabe 2: Lernen Sie w e r t z u s c h ä t z e n
Grundlage: Wahrnehmen ohne zu werten

Gestützt auf meine Fähigkeit wahrzunehmen, ohne zu werten, übe ich mich darin, dem Anderen meine **Wertschätzung** zu bekunden. Ich erachte ihn als gleichwertig. Ich löse mich von möglichen Vorbehalten und Vorurteilen ihm gegenüber und bemühe mich, ihn in seiner persönlichen Eigenart anzunehmen. Im Gespräch mit ihm bringe ich eine wohlwollende und förderliche Haltung zum Ausdruck. Ich setze alles daran, geringschätzig und verletzende Aussagen zu vermeiden.

Aufgabe 3: Lernen Sie m a ß v o l l zu sein
Grundlage: Innere Mitte

Gestützt auf meine Fähigkeit, meine innere Mitte zu wahren, übe ich mich darin, mit dem Anderen **maßvoll** umzugehen. Im Gespräch mit ihm konzentriere ich mich auf das Wesentliche, mache zweckmäßige und begründete Aussagen und zerrede nichts. Ich sage nichts Unwahres und vermeide Übertreibungen. Ich rede zur rechten Zeit und übe mich in weiser Zurückhaltung. Als Führungskraft vertrete ich meine Machtposition deutlich und zugleich behutsam und achte darauf, meine Grenzen nicht zu überschreiten. Beim Vorgehen mache ich mir meine Schritte stets bewusst, treffe Entscheidungen mit Bedacht und setze Ziele, die für den Anderen erreichbar sind.

Aufgabe 4: Lernen Sie g e l a s s e n zu sein
Grundlage: innerer Halt

Gestützt auf meine Fähigkeit, meinen inneren Halt zu festigen, übe ich mich darin, in Situationen großer geistiger Herausforderung und psychischer Konfrontation vergleichsweise ruhig und **gelassen** zu bleiben. Ich nehme aufkommende Spannungen und Schwierigkeiten aufmerksam wahr und bringe Sie zur Sprache. In der konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Anderen bemühe ich mich um eine Klärung seiner Probleme und unterstütze ihn darin, sich von diesen zu lösen. Ich lasse mich von meinem Verstand leiten und stütze mich auf meine Fähigkeit, Spannungen und Emotionen loszulassen.

Aufgabe 5: Lernen Sie m i t f ü h l e n d zu sein
Grundlage: Selbstbesinnung

Gestützt auf meine Fähigkeit, mehr Gefühl für mich zu entwickeln, übe ich mich darin, **Mitgefühl** zum Anderen zu entwickeln. Ich zeige echtes Interesse an seinen Belangen. Ich versuche seine Situation zu verstehen. Ich bemühe mich, mich in die Lage des Anderen hinein zu versetzen und zeige ggf. einfühlsames Verständnis für seine Schwierigkeiten. Ich ermutige ihn dazu, Änderungsmöglichkeiten zu entwickeln und biete ihm meine Unterstützung an.

Wie Sie sich in der achtsamen Führung Anderer üben

- ▶ Ihre Fähigkeit zum achtsamen Umgang mit Anderen erwächst zunächst aus den Erfahrungen und Einsichten, die Sie beim Erwerb einer 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 dem Anderen gegenüber auf eine neue Grundlage zu stellen.
- ▶ Die achtsame Führung Anderer ist **außenorientiert**. Dabei steht Ihre Arbeitsbeziehung zum Anderen im Vordergrund. Im Zusammenwirken von sach- und beziehungsorientiertem Führen stehen Sie vor der Aufgabe, die achtsame Aufgabenerfüllung zu fördern und den achtsamen Umgang mit dem Anderen zu pflegen.
- ▶ Sich in der achtsamen Führung Anderer zu üben ist keine Angelegenheit von Techniken und Tipps. Es ist vielmehr ein Prozess der **Beziehungsgestaltung**, der aus Einstellungsänderungen erwächst. Die achtsame Führung Anderer ist eine Angelegenheit von Erfahrung, die durch Übung entsteht.

Führen Sie Ihre Gespräche achtsam

- ▶ Die achtsame Führung Anderer bringt sich primär in der achtsamen **Gesprächsführung** zum Ausdruck. Dabei ist der achtsame Gebrauch der Gesprächsinstrumente und der Wortsprache 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, Körpersprache. Dabei hat das **Zuhören** für die achtsame Führung Anderer eine besondere Bedeutung.
- ▶ Wenn Sie sich auf den Weg machen, mit Anderen achtsam zu sprechen, dann sollten Sie sich insbesondere im Zuhören üben.

► Das **Nichtzuhören** kennen Sie wahrscheinlich besser als das Zuhören. Ganz zuzuhören fällt Ihnen 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 des Anderen einfühlsam zu verstehen und ggf. 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 Wortsprache 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 dem Anderen respektvoll und wohlwollend. Vermeiden Sie geringschätzig und verletzende Äußerungen.

6. Respektieren Sie die Aussagen des Anderen und tun Sie ihm kund, dass Sie ihn verstanden haben bzw. ihn verstehen können.
7. Für die erste Einübungsphase wählen Sie am besten einfache Alltagskontakte im privaten und öffentlichen Umfeld.

Ein Angebot

Wussten Sie schon, dass Freundlichsein achtsam ist? Denn wer sich freundlich verhält, richtet seine Aufmerksamkeit voll und ganz auf den Anderen. Zurecht wird er ja deshalb auch als „aufmerksamer“ Mensch geschätzt.

Vor jedem praktischen Einsatz machen Sie sich folgendes bewusst.

- Ich mache von meiner Selbstführungscompetenz Gebrauch.
- Der Andere ist mir bedingungslos wichtig. Ich bin voll und ganz für ihn da. Ich bin stets darauf gefasst, für ihn tätig zu werden.
- Meine wichtigste Aufgabe ist, zuvorkommend zu sein. Voraussehend und einführend erkenne ich, was der Andere wünscht, braucht oder zu tun beabsichtigt. Entsprechend komme ich ihm geschickt zuvor und biete ihm die richtigen Handreichungen an.
- Bei aller Voraussicht nehme ich immer auch Rücksicht. Aufmerksam nehme ich wahr, ob der Andere mein Angebot angenommen hat und zufrieden gestellt ist. Ggf. strengte ich mich an, mich noch angemessener zu verhalten.
- Für mein Verhalten bekomme ich vom Anderen Anerkennung und Wertschätzung. Dadurch wird meine Selbstachtung gestärkt und folglich auch meine Bereitschaft, dem Anderen Beachtung zu schenken.
- Ich habe Gelegenheit, mich heiter und spielerisch zu verhalten. Dabei kann ich die Erfahrung machen, dass Achtsamkeit Freude bringen und Spaß machen kann.