

## ACHTSAMKEIT UND COACHING

TM: Mit dem Leipziger Führungsmodell haben wir einen Dialog darüber angestoßen, auf was man als Führungskraft achten sollte. Ein wichtiger Punkt ist für uns die Frage nach dem achtsamen Umgang mit den Potenzialen, aber auch Spannung, die sich in einer konkreten Situation ergeben. Was ist Achtsamkeit für dich?

VD: Achtsamkeit ist im Grunde in der einfachsten Form beschrieben die Konzentration auf das Hier und Jetzt. Unser Geist, unsere Gedanken sind meist entweder mit dem Gestern oder mit dem Morgen beschäftigt, jedoch viel zu selten befinden wir uns wirklich im Augenblick. Wenn wir davon ausgehen, dass unser Leben nur jetzt passiert, bedeutet das radikal betrachtet, wir verpassen unser Leben.

Achtsamkeit bedeutet auch, wie wach und achtsam du mit dir selbst und mit anderen bist und umgehst, wie bewusst du dein Denken, dein Handeln, deine Umgebung wahrnehmen kannst.

TM: Das klingt nach Anstrengung und Arbeit.

VD: Ich darf immer öfter an mir selbst und an den Menschen, mit denen ich arbeite, erleben, dass je mehr Achtsamkeit sie in ihr Leben integrieren, desto entspannter, gelassener, freudiger werden sie. Warum? Um nur ein paar Aspekte zu erwähnen, die selbst die Wissenschaft bereits in mannigfaltigen Weisen aufzeigen konnte: Die eigene Wahrnehmung verfeinert sich, ich bin weniger abgelenkt vom Außen und weniger abhängig vom Urteil anderer Menschen, mein Stresspegel nimmt ab, mein Selbstbewusstsein, meine innere Zufriedenheit und meine Lebensqualität nehmen zu. Man könnte auch sagen: Je achtsamer ich durch mein Leben gehe, umso sortierter und ausgeglichener fühle ich mich und damit entsteht eine innere Gelassenheit & Entspannung. Dabei geht es nicht um ein leistungsorientiertes Training, welches achtsam werden lässt, sondern vielmehr um einen Perspektiv-Wechsel, eine innere Haltung, inneres Wachstum.

TM: Du siehst Dich in Deiner Arbeit als Botschafterin der Achtsamkeit, als Übersetzerin dafür. Was meinst Du damit?

VD: Ich möchte die Menschen, die meine Workshops besuchen inspirieren und motivieren, sich für das Leben mit all seinen schönen und zugleich herausfordernden Aspekten bewusster zu öffnen, sich damit bewusster zu werden und wacher zu leben. Wofür? Ich gebe ihnen ein ganz einfaches Beispiel: wenn ich mir bewusst darüber bin, dass ich im Stress vergesse, Energie in Form von Essen, Trinken, frischer Luft zu mir zu nehmen und das über Stunden und ich beobachtet habe, dass das meist zur Folge hat, darauf sehr ungehalten zu werden, mich weniger konzentrieren zu können, dann ist es logisch daraus zu schlussfolgern, dass aus solch einem Zustand heraus die Qualität meiner Entscheidungen, meiner Kommunikation mit meinen Mitmenschen – Partnern, Kindern, Kollegen, Kunden – sicherlich nicht steigt, sondern im Gegenteil. In dem Moment in dem ich mir meiner Stärken, meiner Schwächen bewusst bin, kann ich sie auch erst korrigieren und verbessern, oder? Wenn Sie sich aktivere, motiviertere, kreativere Angestellte in ihrem Unternehmen wünschen, dann schulen Sie sie in Achtsamkeit.

TM: Wie gehst Du bei Deinen Interventionen vor?

VD: Ich arbeite mit Impulsen, stelle Fragen, gebe Beispiele und arbeite mit Übungen und Techniken aus dem MBSR-Programm (Mindfulness-based-Stress-Reduction), meinem Wissen als Yogalehrerin wie beispielsweise vielfältige Meditationen – und Atemtechniken. Meine Absicht ist es, den Teilnehmern eine Erfahrung zu ermöglichen, die weniger auf kognitiver Ebene verstanden werden kann, sondern vielmehr alle unsere Sinne ansprechen und so die Empfindung, das Fühlen herausfordern. Dabei ist mir der wissenschaftliche Background sehr wichtig, insbesondere beziehe ich mich gern in meinen Vorträgen & Workshops auf das ReSource Project – welches zu den weltweit umfangreichsten und längsten Studien zur Wirkung von Meditation und mentalem Training gehört, initiiert von der Neurowissenschaftlerin Tania Singer am Max-Planck-Institut im Jahr 2007.

TM: Welche Rolle spielen dabei Deine eigenen Erfahrungen?

VD: In der Rolle als Coach und Trainerin schaue ich darauf, dass ich nur lehre, was ich selbst auch erlebt und erfahren habe, ich teile meine eigenen Erfahrungen. Mein Anspruch ist es, sehr authentisch und lebensnah mit den Teilnehmern zu arbeiten, sie für diese Stunden ihre Rollen vergessen zu lassen, wirklich bei sich anzukommen und sie damit von der Welt der Achtsamkeit „schmecken“ zu lassen. Es macht mich glücklich, wie sie aus dem Workshop gehen – sie scheinen sehr viel verbundener und zufriedener mit sich, mehr in ihrer Kraft, als wären sie tatsächlich „auf den Geschmack“ von etwas Neuem gekommen.

TM: Aus Sicht der Mainstream-Wissenschaft klingt vieles von dem, was Du sagst zumindest sehr gewagt. Mich interessiert aber erst einmal ein anderer Punkt: Ist nicht die starke Introspektion eine Abkehr von der realen Welt mit all ihren Problemen? Wissen wir denn nicht im Grunde mit auf die Vorläuferbewegungen der 1970er Jahre, dass echte Entwicklung nur durch konkretes Handeln ermöglicht wird, sich zum Beispiel Kompetenzen nur durch Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit realen Herausforderungen entwickeln lassen?

VD: Ich bleibe ich da ganz gelassen. Die bereits erwähnte ReSource-Studie zeigt, dass regelmäßiges Meditieren die Basisfähigkeiten sozialer Intelligenz wie beispielsweise Mitgefühl und Empathie lehrt und mehrt. Die Menschen, die sich für Achtsamkeit öffnen, entziehen sich der Welt nicht, im Gegenteil, sie lernen einen achtsameren Umgang mit sich selbst und damit mit ihren Mitmenschen. Wer Achtsamkeit praktiziert, der übt sich im Wachsein, im PräsentSein, sieht eben genau hin und nicht weg - sieht auf sein Leben, auf die Welt. Die Studie überraschte ebenso mit dem Ergebnis, dass Übungen aus dem Achtsamkeitstraining auch sozialen Stress minderten, das heißt für mich übersetzt, damit werden Menschen friedlicher und gelassener mit ihren Mitmenschen. Was wäre denn die Lösung? Sei nicht achtsam, denn immer dann, wenn du dich in die Ruhe begibst, wach hinschaust, ignorierst du die Welt, vermehrst du kein Wissen und verhältst du dich egoistisch. Überzeugt Dich das? Mich nicht.

TM: Ich denke, an diesem Punkt liegen wir nicht auseinander. Selbstreflexionsfähigkeiten gehören von jeher zur Basis gelingender Persönlichkeitsentwicklung. Ich glaube auch, dass in unserer beschleunigten Welt mehr Achtsamkeit auch eine Antwort sein kann, um überhaupt noch mitzukommen und

dabei bei sich zu bleiben. Insofern hat die Achtsamkeitsbewegung sicher noch eine grosse Zukunft vor sich. Meine Zurückhaltung erkläre ich mir aus der Skepsis gegenüber einer instrumentellen «Anwendung». Wenn Achtsamkeitstechniken als Vademecum zur Stressbewältigung dienen sollen, um dann wieder besser zu «funktionieren», dann ist es zumindest ambivalent. Einerseits: Was hilft, hilft. Ich habe auch kein Problem, wenn diese Techniken aus ihrem oftmals buddhistischem Entstehungszusammenhang herausgelöst werden. Andererseits besteht die Gefahr, den Status quo zu zementieren, wenn Achtsamkeit zur Kompensation wird. Aber klar, der Kern, den Autopiloten einmal auszuschalten und innezuhalten, war und bleibt sinnvoll.

VD: Ich würde gern einmal zurückfragen. In welchen Situationen würdest Du dich als besonders achtsam beschreiben und warum?

TM: Ich fühle mich dann besonders wach und lebendig, wenn ich mich auf eine Aufgabe konzentriere, die mich voll fordert. Ich brauche eine meist von außen herangetragene Herausforderung, um in diesen Modus zu kommen. Dies geht genau dann am besten, wenn ich mich gerade nicht auf mich konzentriere, was immer das auch sein mag.

VD: Okay, das kann ich gut nachvollziehen. Ist das nicht auch wenig der Gedanke in Eurem Führungsmodell, anderen etwas zu geben, einen Beitrag zu leisten und sich dadurch auch selbst besser zu fühlen?

TM: Auf alle Fälle. Die Kunst ist dabei eben, die Spannung aufrechtzuerhalten und Geben und Nehmen in der Balance zu halten. «Geben ist das bessere Nehmen» gilt gerade für Führungskräfte aus meiner Sicht aktuell mehr denn je. Die Grundhaltung hat wohl unübertrefflich Bertolt Brecht zum Ausdruck gebracht: «Keinen verderben lassen, auch nicht sich selber, jeden mit Glück erfüllen, auch sich. Das ist gut.»

VD: Inwieweit wird dieses Denken im Leipziger Führungsmodell präsent gehalten?

TM: Als im Autorenteams das Modell entwickelt haben, war uns völlig klar, dass es eine Herausforderung unserer Tage ist, zunächst einmal achtsam und wach für die fundamentalen Fragen nach dem Warum und Wozu, hinter dem Was und dem Wie unternehmerischen Handelns zu sein. Daher spielt die Frage nach dem Purpose auch eine so grosse Rolle. Es geht uns damit nicht um eine neue Generation um Führungsphilosophen, sondern ein Gespür für das in der Managementlehre oft Nichtausgesprochene und Unhinterfragte im Unternehmensalltag. Viele zweifeln heute am Sinn und Zwecke eines Schneller, Weiter, Höher. Freude und Sinn sind zu zentralen Motivationsfaktoren in der heutigen Arbeitswelt geworden. Mir ist aber sehr bewusst, dass wir angesichts der guten Arbeitsmarktlage und des Wohlstandes aus Sicht anderer Länder durchaus «Luxusprobleme» haben. Ich sehe diese sowohl als Chance wie Herausforderung für Führungskräfte für sich selbst Antworten zu finden, die auch andere begeistern können.

VD: Was ist Euer «Vorschlag»?

TM: Sich vom Beitrag zu einem grösseren Ganzen lenken lassen und dabei selbst verwirklichen. Einerseits können Menschen nicht ohne Transzendenzbezug leben, sei es ein religiöser Glaube oder eine Weltanschauung, in der sie sich wiederfinden und aus der sie Kraft schöpfen. Mit Blick auf das Arbeitsleben ist unser Vorschlag, sich als Führungskraft dabei nicht nur auf das Erreichen der Unternehmensziele im engeren

Sinnen, sondern auch auf die Förderung der Mitarbeiter und vor allem auch auf den Beitrag zum Gemeinwohl zu konzentrieren. Im besten Fall geht das Hand in Hand und es ergeben sich – wie Hartmut Ross sagt – gute Resonanzachsen.

VD: Gibt es an der HHL zur Auseinandersetzung mit dem Führungsmodell und seiner Philosophie spezielle Veranstaltungen?

TM: Ja, in einer eigenen Vorlesung wird das Modell eingeführt, diskutiert und verortet. Dies geschieht gleich am Anfang des Studiums und zieht sich wie ein roter Faden durch. Es gibt auch noch ein besonderes extracurriculares Angebot, unser Coaching Programm «New Leipzig Talents». Dort können Studierende über dreiviertel Jahr mit einem Coach ganz individuell an ihren Kompetenzen arbeiten, um eine entsprechende Haltung für sich zu entwickeln. Du bist ja auch in diesem Programm aktiv. Wie gehst Du in den Gruppenveranstaltungen auf die Coachees zu?

VD: Naja, in dem ich sie zunächst mit ihren eigenen Erfahrungen konfrontiere. Ein Beispiel: Jeder kennt den Moment, in dem alles zu viel wird, du nichts mehr aufnehmen kannst, die Konzentration schwindet. Da hilft es sehr, die Zeit kurz anzuhalten, bewusst aus deinem Autopiloten auszusteigen und ein paar Atemzüge, ein paar achtsame Bewegungen, frische Luft zu nehmen – das bedeutet nichts anderes als die Perspektive ändern und herunterfahren, wieder mehr bei dir selbst ankommen. Damit entspannt sich dein System, ermöglicht erst wieder Kreativität und Fokus. Es klingt einfach, und ist es im Grunde auch, aber es fällt uns doch viel schwerer als wir denken. Es braucht Übung, jeden Tag. Achtsamkeit bedarf eines täglichen Trainings.

Wenn ich lerne, gut mit mir selbst zu sein, gut auf mich selbst zu achten, mich selbst für meine Arbeit wertzuschätzen, wird es mir auch mit anderen Menschen besser gelingen. So verstehe ich auch das Prinzip des Leipziger Führungsmodells. Ich helfe den Teilnehmern bewusster mit sich und damit mit ihren Kollegen umzugehen. Alles was mir mit mir selbst gelingt, gelingt mir auch mit anderen.

TM: Ja, das ist eine wichtige Botschaft des Leipziger Führungsmodells. Wir behaupten auch nicht, dass wir dieses Gedankengut zuerst entwickelt hätten. Wir haben es nur explizit integriert und uns dabei an der aktuellen Führungsforschung orientiert. Wir halten uns allerdings mit einseitigen Schwerpunktsetzungen zurück und sehen in der Offenheit des Modells eine Chance, die eigene Perspektive einzubringen. Mich würde noch interessieren, wo aus Deiner Sicht da die Reise hingehen könnte.

VD: In meiner Zukunftsvision stelle ich mir all diejenigen Unternehmen & Institutionen vor, die ich zurzeit begleite – seien es die Fußballer von RB Leipzig, die Teens der 94. Oberschule in Grünau, die Kindergartenkinder verschiedener Kindergärten hier in Leipzig oder auch angehende Manager oder Mitarbeiter in verschiedenen Positionen. Ich stelle mir vor, wie diese Menschen bald ganz selbstverständlich im Büro, im Trainingsbereich, im Klassenzimmer meditieren werden, wie sie Atemübungen im Laufe des Tages ganz selbstverständlich konditioniert und integriert haben, oder in den dann dafür vorgesehenen Räumen Körper- und Entspannungsübungen machen, um Energie zu tanken, sich aufzuladen. Achtsamkeit wird zur Notwendigkeit für die eigene Gesundheit und Work-Life-Balance für uns Menschen werden. Als ich 2014 über Entschleunigung und Achtsamkeit gesprochen und geschrieben habe, wurde ich belächelt. Mittlerweile werde ich genau dafür gebucht. Die Welt befindet sich im Wandel. Und das Bewusstsein für Achtsamkeit zu entwickeln ist ein Wandel, der für mich unabdingbar scheint. Welche Vision hast Du dazu?

TM: Wenn ich ehrlich bin, bin ich ein Visionsverweigerer. Eher radikalpragmatisch sehe ich die Notwendigkeit, immer wieder alles auf den Prüfstand zu stellen und – auch wenn es schwerfällt – neu zu überlegen, wie es weitergehen könnte. Mit dem Modell haben wir dafür einen Rahmen gesetzt, um zumindest bessere Fragen zu stellen.