

## Burnout-Prävention: Achtsamkeit als Schlüssel zur Veränderung

Wir leben in einer Zeit, in der es schwerfällt, bewusst und zentriert mit uns selbst und unserer Umwelt umzugehen. Die Entdeckung der Achtsamkeit gilt derzeit als wichtige Inspiration, auch und insbesondere im wirtschaftlichen Umfeld: für Coaches, Trainer und Berater ebenso wie für Führungskräfte.

Achtsamkeit ist etwas so Einfaches, Selbstverständliches und Natürliches, dass sie lange Zeit unbeachtet blieb. Inzwischen jedoch haben sich Natur- und Geisteswissenschaften ihrer angenommen. Dabei beziehen sich die meisten Forscher und Anwender auf Beschreibungen und Praktiken, die im Rahmen der buddhistischen Psychologie entwickelt wurden. Diese entspricht in vielen Aspekten modernen wissenschaftlichen Ansprüchen: Experimentelles Erforschen der Innenwelt mit konstant vergleichbaren Ergebnissen, die wiederholbar und konzeptualisierbar sind. Wie gut Achtsamkeit sich für moderne Anwendungen in Coaching, Psychotherapie und Medizin eignet, wird durch hirnpfysiologische Forschung untermauert. Auch durch das klinisch erprobte „Mindfulness-Based Stress Reduction Program“ wird Achtsamkeit zunehmend bekannt und wirksam zur Stressbewältigung angewandt. Es zeigt sich, dass Achtsamkeit eine wichtige Ressource für unser Leben ist, die neben der Bewusstseinsentwicklung große Wirkung auf Gesundheit, effektives Handeln und menschliche Beziehungen hat. Sie kultiviert Qualitäten, die ein glückliches und erfülltes Leben ermöglicht. Sie hilft, das Leben bewusster zu gestalten und mit Energie und Sinn zu füllen.

### Dimensionen von Achtsamkeit

In unserem Coaching und unseren Trainings, die wir seit 15 Jahren mit etwa 3000 Teilnehmern durchgeführt haben, setzen wir auf Achtsamkeit. Dabei hat es sich bewährt, vier verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen:

- Achtsamkeit bedeutet eine bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit. Sie ist gerichtet auf die gegenwärtige, rezeptiv wahrgenommene Innen- und Außenwelt. Dieser Zustand kann mit einem Spiegel verglichen werden, der reflektiert, was sich in ihm zeigt.
- Die Aufmerksamkeit ist auf den gegenwärtigen Fluss des Erlebens gerichtet. Das bedeutet, sich der Gegenwart ganz zu öffnen und mit der vollen Aufmerksam-

keit bei der momentanen Erfahrung zu sein – den Gefühlen, Gedanken, Empfindungen, inneren Bildern und Impulsen.

- Ein wesentlicher Aspekt von Achtsamkeit ist Akzeptanz. Dies bedeutet, das Gegenwärtige so anzunehmen, wie es gerade ist, ohne zu urteilen, zu kritisieren oder es anders haben zu wollen. Das heißt, hinzuschauen und anzuerkennen, dass etwas ist, wie es tatsächlich ist.
- Mit der Perspektive eines „inneren Beobachters“ Abstand zum Beobachteten schaffen. Das Entscheidende dabei ist die Differenzierung der Bewusstseinsinhalte vom Bewusstsein selbst. Der Abstand zu den Gefühlen und Gedanken spielt vor allem bei der Selbstführung eine große Rolle. Achtsamer Umgang mit Emotionen bedeutet, sich nicht von ihnen fortrei-

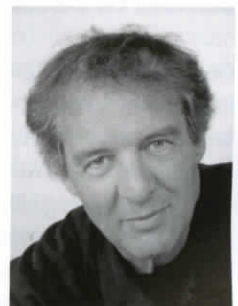
Ingeborg Dietz,  
Heilpraktikerin,  
Eigentümerin von Dietz Training  
und Partner, Feldafing  
contact@dietz-training.de



Thomas Dietz,  
Arzt, Zusatztitel Psychotherapie,  
Senior Coach DBVC,  
Eigentümer von Dietz Training  
und Partner, Feldafing  
contact@dietz-training.de



Halko Weiss,  
Ph.D., Diplom-Psychologe, Psy-  
chologischer Psychotherapeut,  
Mitbegründer und Senior Trainer  
Hakomi Institute in den USA,  
Deutschland, Neuseeland und  
Australien, Partner und Beirat bei  
Dietz Training und Partner  
halkoHD@aol.com



ßen zu lassen, sich nicht mit ihnen zu identifizieren, nicht in sie hineingesogen zu werden, sondern einfach zu beobachten, wie sie kommen und wieder gehen.

Auch unter neurophysiologischer und lerntheoretischer Perspektive ist Achtsamkeit sinnvoll: Neue synaptische Verknüpfungen im Gehirn entstehen erst durch die emotionale Beteiligung bei einer Erfahrung. Da in Achtsamkeit innere Abläufe gleichzeitig differenzierter gefühlt, bewusster wahrgenommen und von innen heraus wie evident wissend erkannt werden, können neue Bahnen im Gehirn aufgebaut und angemessenere Verarbeitungsmuster entwickelt werden als die „alten Reflexe“ oder „suboptimalen Gewohnheitsmuster“.

Bei der Regulierung von Gefühlen oder beim Wunsch, Gewohnheiten und automatische Reaktionen zu verändern, ist es relevant, dass in einem Zustand von Achtsamkeit in Bruchteilen von Sekunden eine „Entscheidungslücke“ entsteht zwischen der unmittelbaren Erfahrung und der meist automatischen, handlungsorientierten Verarbeitung. So hat man die Chance, die gewohnten Verhaltensimpulse so frühzeitig zu erkennen, dass man sie noch hinterfragen und verändern kann. Mit dieser Wahrnehmung entstehen beim achtsamen Reflektieren im Coaching und später in der Situation selbst Freiräume für neue Optionen. Ein guter Orientierungspunkt sind dabei die körperlichen Signale, die jedes automatisierte Verhalten begleiten. Hirnphysiologisch sind die Veränderungen im Körper das Erste, was bewusst wahrgenommen werden kann – deshalb können sie als Frühwarnsystem dienen.

### Relevanz für Balance

Gerade jetzt, wo Burnout zunimmt und immer mehr Menschen im Wirtschaftsleben an psychischen Erkrankungen leiden, ist ein auf Achtsamkeit basierendes Coaching oder Training hilfreich. Warum Menschen an Burnout erkranken, liegt nicht in erster Linie an der hohen Arbeitsbelastung, denn viele genießen auch dau-

erhaft hohe Herausforderungen, ohne auszubrennen. Entscheidend ist, dass jemand wesentliche persönliche Bedürfnisse nicht mehr wahr- und ernst nimmt. Tatsächlich leugnen Menschen oft lange Zeit, dass sie an Grenzen stoßen, dass ihr Leben nicht in Balance ist, sie eigentlich lustlos, unglücklich oder erschöpft sind. Sie nehmen die gesundheitlichen, beruflichen, familiären und anderen sozialen Gefahren entweder nicht wahr oder verdrängen sie, selbst wenn die Leistungsfähigkeit schon merklich eingeschränkt ist.

### Außenorientierung führt weg

Schaffen Menschen es auf Dauer nicht, ihre Bedürfnisse zu spüren und deren Befriedigung in ihre Lebensführung zu integrieren, entsteht Unzufriedenheit. Das Fatale ist: Wer nicht weiß, was er eigentlich sucht, treibt sich oft noch mehr an. Ist das – wie so häufig – gepaart mit starker Außenorientierung, führt das viele Menschen noch stärker von sich weg. Untergründige Gefühle von Mangel, innerem Druck und innerer Unruhe steigen, das Gleichgewicht kippt noch mehr. Sowohl für Überforderung wie für Entfremdung werden vermeintliche Ursachen oft in der Außenwelt gesehen. Aber – auch wenn die Anforderungen tatsächlich stark zugenommen haben und weiterhin zunehmen – die Bewältigung dieser Situation kann und muss vor allem innerlich erfolgen. Untermauert werden unsere Erfahrungen durch die Forschungsergebnisse von Alexandra Strehlau, dargestellt im „Coaching-Magazin“ 1/2009: „Je besser die Selbstbestimmungskompetenz und Absichtsumsetzungskompetenz ausgeprägt sind, umso höher ist die Lebensbalance – und zwar unabhängig davon, wie hoch der Stress der Personen ist. Gut ausgeprägte Selbststeuerungskompetenzen können den negativen Einfluss von Stress auf die Lebensbalance also aufheben.“ Selbstbestimmung definiert sie als „die Fähigkeit, eigene Wünsche und Werte wahrzunehmen und entsprechende selbstkongruente Ziele zu bilden. Eine Grundlage für Lebensbalance liegt folglich in der Abstimmung zwischen Absichten und Bedürfnissen: Eine Person, die in dem Bewusstsein handelt, das, was sie

tut, selbst zu wollen, erfüllt die wichtigste Voraussetzung für Lebensbalance.“

Im Coaching ist es wichtig, zu klären, was die individuellen Hürden dabei sind. Wenn jemand wenig Kontakt zu seinen Bedürfnissen hat, nicht spürt, was wirklich für ihn und seine Lebenszufriedenheit zählt – dann bedarf es der Achtsamkeit, um dazu wieder mehr Zugang zu finden. Aber auch wenn jemand die eigenen Bedürfnisse wahrnimmt, heißt das noch nicht, dass sie befriedigt werden. Strehlau: „Für Lebensbalance ist zum anderen eine gut ausgeprägte Absichtsumsetzungskompetenz bedeutsam. Sie schützt vor Fremdsteuerung und leistet dadurch zusätzlich zur Selbstbestimmung einen Beitrag zu einer selbstkongruenten Lebensführung.“ Hier kann man in Achtsamkeit genauer erforschen, was die Person steuert und davon abhält, auf tiefer liegende Bedürfnisse zu achten.

Menschen, die Achtsamkeit oder auch Entspannungsmethoden praktizieren, fühlen klarer und deutlicher, was ihnen guttut oder nicht. Sie können feiner wahrnehmen, was Bauch, Herz oder die innere Stimme ihnen sagen, und können diese Informationen bewusster nutzen. Wenn Klienten erfahren, wie befriedigend es ist, gegenwärtig zu sein, und dass es ihnen hilft, sich bewusst Zeit dafür zu nehmen, sind sie motiviert, bestimmte Rituale für Achtsamkeit zu pflegen.

Wenn Klienten von Schwierigkeiten oder Herausforderungen berichten, sind sie in der Regel stark inhaltlich und nach außen orientiert. Sie reden mehr über Details und Ereignisse in der Außenwelt, als darüber, was sie innerlich erleben. Eine natürliche Art, die Wahrnehmung auf das gegenwärtige Erleben zu lenken, besteht darin, dieses empathisch anzusprechen und weniger auf die Inhalte einzugehen. Wenn ein Klient von einem Ereignis aus der Vergangenheit erzählt, gibt es immer auch eine gegenwärtige emotional gefärbte Erfahrung während des Erzählens, die mindestens so relevant ist wie der Vorfall, von dem berichtet wird. Durch empathische Aussagen wendet der Klient sich eher seinen jetzigen Gefühlen und

Empfindungen zu. Die Selbstwahrnehmung wird dadurch erhöht, dass die Person genauer nachspürt: Fühle ich mich wirklich so? Oder anders? Schon dieses kurze Hineinhorchen verstärkt die Achtsamkeit.

Ein achtsames Vorgehen im gegenwärtigen Augenblick, das sich am unmittelbar auftauchenden Erleben des Klienten orientiert, erfordert vom Begleiter eine große Toleranz, ein langsames Vorgehen, Genauigkeit und eine feine Abstimmung auf die Befindlichkeit des Klienten. Achtsamkeit kann in allen Phasen eines Coaching-Gesprächs eingesetzt werden und wirksam sein. In der Zielklärung zum Beispiel können Klienten häufig nicht differenziert beschreiben, wo sie hinwollen. Eine zu fokussierte oder zu schnelle Zielklärung lässt deshalb verborgene, oft unbewusste Aspekte außer Acht. Bereits beim Klären des Anliegens kann der Coach den Klienten ermuntern, für einen Moment innezuhalten und sich stärker auf das achtsame Erforschen innerer Zusammenhänge auszurichten, zum Beispiel: „Wenn Sie möchten, kann ich Sie dabei unterstützen, diese Situation gefühlsmäßig in die Gegenwart zu holen und genauer wahrzunehmen, was da emotional passiert.“

Durch ein achtsames Verweilen und Erforschen von Worten und damit verknüpften Bildern oder Empfindungen können tiefere Motive und Hintergründe erfasst und im Verlauf des Coaching-Prozesses besser berücksichtigt werden. Achtsames Vorgehen bemüht sich, die Aufmerksamkeit des Klienten im gegenwärtigen Erleben zu halten und damit auch die Tiefe seines inneren Prozesses mit zu steuern. Das kann sich durch verschiedene Vorgehensweisen wie ein roter Faden von der Auftragsklärung bis zum Transfer ziehen.

### Accessing: Arbeiten mit Körperwahrnehmung

Körperwahrnehmung ist ein Schlüssel beim Herstellen eines achtsamen Zustands. „Accessing“-Fragen (aus der Hakomi-Methode), die das Erforschen von Körperempfindungen beinhalten,

steuern die Tiefe eines Prozesses. Wenn beispielsweise eine bestimmte Situation wiederholt beim Klienten hohen Stress auslöst, für ihn seine Reaktionen keinen Sinn ergeben, er sie aber auch nicht „in den Griff bekommt“, kann der Coach den Klienten auffordern, eine typische Stress auslösende Situation innerlich herzuholen und diese wie unter Zeitlupe ablaufen zu lassen. Accessing-Fragen laden zur genaueren Erforschung des Erlebens und dabei auftretender Phänomene ein.

Wenn ein Klient zum Beispiel in einem Konfliktgespräch eine starke Spannung im Bauch bemerkt, kann der Coach ihn einladen, bei dieser Spannung für einen Moment zu verweilen. Es kann sein, dass er daraufhin deutlicher ein Gefühl von Unsicherheit wahrnimmt. Auch Gefühle kann der Coach weiter explorieren, wenn es den Klienten interessiert, besser zu verstehen, was genau ihn verunsichert: „Wenn Sie bei diesem Gefühl verweilen, was taucht noch auf? Was für eine Art von Unsicherheit ist das?“ Über das Verweilen bei den Gefühlen vertieft sich der Prozess, und es können sich Gedanken – auch von unterschiedlichen Anteilen der Persönlichkeit – melden, die mehr mit den unbewussten Hintergründen der Reaktionen zu tun haben. Angenommen, der Klient spürt, dass er sich unterlegen und wie ein „Schuljunge“ fühlt und keinen Ausweg sieht, dann kann der Coach die Aufmerksamkeit des Klienten bei diesen inneren Bildern oder Gedanken halten. „Wenn Sie diesen Schuljungen auf sich wirken lassen, was nehmen Sie noch wahr? ... „Der Gedanke ‚es gibt keinen Ausweg‘ – was löst der aus, wenn Sie ihn so hören? Welche Qualität geht mit einher?“

Accessing-Fragen können und sollen nicht rational beantwortet werden. Sie haben primär den Zweck, Klienten im gegenwärtigen Erleben zu halten und innere Vorgänge achtsam und noch differenzierter zu untersuchen. Dadurch zeigen sich Verknüpfungen in anderen vorsymbolischen (Emotionen, Stimmungen, Impulsen) oder symbolischen (Bildern, Worten, Erzählungen) Ebenen der Innenwelt. Indem körperliche Emp-

findungen genauer untersucht werden, tauchen häufig damit verbundene Erinnerungen, Erfahrungen oder komplexere, bildhaft gespeicherte Erkenntnisse aus dem Vor- oder Unbewussten auf. Oft erschließt sich für Klienten auf diesem Weg erstaunlich leicht die Bedeutung von bislang Unverstandenem, das dann im Coaching weiter bearbeitet werden kann.

### Zielzustand als lebendiges Bild

Relevant ist diese Verknüpfung verschiedener Erfahrungsebenen auch für die Umsetzung eines neuen Vorhabens im Alltag. Nachhaltiger Transfer ist wirksamer, wenn ein Zielzustand als anschauliches, lebendiges Bild mit intensiven positiven Gefühlen erlebt wird. Um etwas Neues zu lernen, brauchen die beteiligten emotionalen Zentren einen gewissen Erregungsgrad. Stärkere emotionale Beteiligung bewirkt die Ausschüttung neuroplastischer Signalstoffe, durch die neue synaptische Verknüpfungen gebildet werden. Auch zur besseren Selbstregulierung angesichts konkreter, nicht so einfach umsetzbarer Verhaltensziele ist das Durcharbeiten einzelner Schritte in Achtsamkeit extrem hilfreich. Nicht nur der Zustand, sondern auch mögliche Hürden auf dem Weg dorthin können achtsam und sorgfältig – alle Erlebensmodalitäten berücksichtigend – erforscht und bearbeitet werden. Das, was seit vielen Jahren beim achtsamkeitsbasierten mentalen Training von unserem Kollegen Walter Wölfl im Sport-Coaching genutzt wird, ist fast eins zu eins für die Umsetzung von Verhaltenszielen im Business-Coaching übertragbar.

Die Sicherheit des Klienten, sich vertrauensvoll auf tiefere emotionale Prozesse einzulassen, hängt stark von der Haltung des Coach ab. Wenn dieser achtsam, entspannt und geduldig ans gegenwärtige Erleben angedockt ist, fällt es auch Klienten leichter, achtsamer zu werden. Achtsamkeit will glaubwürdig und fühlbar vorgelebt werden. Den Geist zu schulen, offen im Hier und Jetzt zu sein, Ablenkungen und innere Reaktionen frühzeitig zu bemerken, muss auch vom Coach kultiviert werden. Achtsamkeit als geistige Fä-

## Achtsamkeit und Führung



Torsten Schrör berät nach rund 20 Jahren als Manager und Unternehmer (zum Beispiel Geschäftsführer Bertelsmann AG und Schweizerische Post) sowohl Konzerne als auch mittelständische Unternehmen, coacht Führungskräfte und Teams. Er hält Seminare zu „Führung“, „Entscheidungsfindung“ und „Konfliktklärung“ am Benediktushof – Zentrum für spirituelle Wege in Holzkirchen bei Regensburg. Im Juni 2012 leitete er dort das Symposium „Achtsamkeit in Coaching, Training und Beratung“.

**Herr Schrör, Sie waren jahrzehntelang Geschäftsführer in Konzernen und Unternehmer im Mittelstand. Was hat denn Achtsamkeit mit Führung zu tun?**

Dazu muss man sich erst einmal fragen, was Führung ausmacht. Zum einen sind dabei natürlich die Führungsphilosophie, Leitlinien, Führungsstruktur, Anreizsysteme und ähnliche Instrumente relevant. Aber für die direkte Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter habe ich aus meinen Erfahrungen eines gelernt: Die entscheidende Fähigkeit einer guten Führungskraft ist, dass sie Empathie und Klarheit miteinander verknüpft und beides gleichzeitig umsetzen kann. Und dabei kann Achtsamkeit entscheidend helfen.

**Was meinen Sie genau damit?**

Empathie als die Fähigkeit, sich für seine Mitarbeiter sowohl als Menschen als auch in ihrer Funktion im Unternehmen zu interessieren, sich in sie einzufühlen und sie wertzuschätzen mit ihren Bedürfnissen und Meinungen, wird in der männlich geprägten Managementrealität immer

noch zu wenig geachtet. Empathie ist immer noch verdächtig, ist irgendwie etwas „Weiches“, bei dem Führungskräfte vermeintlich in Gefahr geraten, zu Spielbällen ihrer Mitarbeiter zu werden. Empathie wird immer noch als Gegensatz zu Führungs-„Kraft“, also Durchsetzungsstärke, angesehen. Führung, die sich so versteht, verwechselt allerdings oft Klarheit mit Anweisung, mit „keinen Raum lassen für andere Meinungen“, Schriftlichkeit, Schroffheit oder sogar mit Lautstärke. Ich glaube, die Achtsamkeit einer Führungskraft für sich selbst erhöht sowohl die Empathie für andere als auch die Fähigkeit, klar zu führen. Wobei klare Führung eine ruhige, gelassene Kraft ausstrahlende Klarheit meint, die nicht expressiv oder schriftlich verstärkt werden muss, um zu wirken.

**Aber geht das wirklich beides zusammen?**

Ja. Und nur dann ist Führung nachhaltig wirksam und motivierend. Wenn Mitarbeiter ein echtes, nicht vorgespieltes Interesse an sich spüren, sich angenommen und gesehen fühlen, dann ist es für sie viel einfacher,

zum Beispiel, eine andere Meinung und Entscheidung der Führungskraft zu akzeptieren: Ich wollte etwas anderes, aber er hat mir zugehört. Ich hatte das Gefühl, er hat mich verstanden, aber ich kann respektieren und akzeptieren, dass er anders entschieden hat. Dies passiert vor allem dann, wenn der Vorgesetzte seine Meinung mit großer Klarheit vermittelt, ohne dass ein Kleinmachen, Überbügeln oder Ignorieren nötig wäre.

**Wie kann man das in seinen Alltag als Führungskraft integrieren?**

Achtsamkeit kann und sollte zuerst einmal geübt werden. Sie ist wie ein Muskel, da gehe ich auch ins Fitness-Studio oder mache Hanteltraining. Und genauso kann man es mit Achtsamkeit machen: Es sich zuerst zeigen lassen von einem erfahrenen, achtsamkeitsgeschulten Coach oder in einem Seminar. Im zweiten Schritt sollte man sich im Alltag Ankerpunkte schaffen, um Achtsamkeit immer wieder zu üben und zu praktizieren. Da gibt es viele praktische Tipps, wie das geht, sei es während des Klingelns eines Telefons, vor einem Meeting oder in der Mittagspause. Auch hierbei kann externe Hilfe wichtige Unterstützung leisten. Wenn man Achtsamkeit für sich selbst, aber auch für andere übt, dann kommen Ruhe, Gelassenheit, Offenheit und letztlich Klarheit nach einer Weile fast von selbst. Aus meiner Sicht ist Achtsamkeit auch eine Kernkompetenz zur Vermeidung der neuen Managerkrankheit Burnout.

higkeit kann geübt werden wie das Spielen eines Musikinstruments, eine Sportart oder andere Kunstfertigkeit. Sie entfaltet ihre Wirkungen erst mit regelmäßiger Praxis. Letztlich ist es diese achtsame Präsenz und warmherzige Zugewandtheit des Coach, die einem Coaching emotionale Tiefe, Intensität und Lebendigkeit gibt, die beim Klienten das Interesse sich

selbst gegenüber erhöht und ihn neugierig werden lässt.

### Weiterführende Literatur

- Dietz, I. & Dietz, T. (2007). *Selbst in Führung: Achtsam die Innenwelt meistern*. Paderborn: Junfermann.
- Siegel, D. J. (2007). *Das achtsame*

*Gehirn*. Freiburg: Arbor.

Strehlau, A. (2009). *Life Balance. Coaching-Magazin*, 1/2009, 17–21.

Weiss, H., Harrer, M. E. & Dietz, T. (2010). *Das Achtsamkeits-Buch: Grundlagen, Übungen, Anwendungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Weiss, H., Harrer, M. E. & Dietz, T. (2012). *Das Achtsamkeits-Übungsbuch: Für Beruf und Alltag*. Stuttgart: Klett-Cotta.