Die neue Beweglichkeit

Agil durch Achtsamkeit

Foto: madochab / photocase.de

Agil werden ist nicht einfach. Denn es erfordert nicht nur neue Methoden, sondern ein neues Denken – und das lässt sich nicht verordnen. Allerdings lässt es sich trainieren, meint Katharina Maehrlein. Und zwar mit einem Ansatz, der auf den ersten Blick für das Gegenteil permanenter Beweglichkeit steht: mit Achtsamkeit.

Preview

- **Anders arbeiten:** Wie das Agile Manifest entstand und warum es so gut zu den Anforderungen unserer Zeit passt
- **Agilität ist anstrengend:** Warum Arbeiten ohne Anweisung alles andere als einfach ist – und bisweilen sogar Angst macht
- **Kein Widerspruch:** Weshalb Achtsamkeit neben Agilität die zweite wichtige Antwort auf die VUKA-Herausforderungen ist
- **Innehalten macht beweglich:** Wie jeder bei sich selbst einen entscheidenden Hebel für Agilität finden kann
- **Agilität per Atemübung:** Wie der Einstieg in die agile Achtsamkeit mit simplen Praktiken gelingt

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Im Februar 2001 trafen sich 17 Softwareentwickler in einer verschneiten Lodge in den Wasatch Mountains im US-Bundesstaat Utah. Sie wollten sich entspannen und Ski fahren, aber auch über ein anderes, besseres Arbeiten diskutieren, da sie mit den üblichen Projektmanagement-Methoden nicht zufrieden waren. Denn bei diesen war nicht vorgesehen, dass sich zwischen dem ursprünglichen Auftrag und der finalen Lieferung substanzielle Dinge veränderten. In der Arbeitsroutine der IT-Entwickler aber war es Normalität, dass während der Programmierung plötzlich neue Anforderungen an eine Software auftauchten. Deshalb suchten sie nach Ansätzen, die es ihnen ermöglichten, darauf schnell zu reagieren.

Was die Programmierer fanden, war der Startschuss für die agile Bewegung: Als „Agile Alliance“ schrieben und unterzeichneten sie gemeinsam das „Manifest für agile Software-Entwicklung“, das weit über den IT-Bereich hinaus Auswirkungen auf das zukünftige Arbeiten in Organisationen haben sollte. Ihr Grundgedanke lässt sich in einem Satz zusammenfassen: „Je mehr du nach Plan arbeitest, desto mehr bekommst du das, was du geplant hast, aber nicht das, was du brauchst.“

Im Kern basiert ihr „Agile Manifest“ auf vier Werten, aus denen zwölf Prinzipien abgeleitet werden. Diese Werte sind in vier Leitsätzen formuliert, die deutlich machen, worauf es beim agilen Arbeiten in erster Linie ankommt – und worauf nicht:

1. Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
2. Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
3. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als die ursprünglich formulierten Leistungsbeschreibungen.
4. Das Eingehen auf Veränderungen ist wichtiger als das Festhalten an einem Plan.

Für die Praxis bedeutete dieses Manifest eine Anleitung, mit der Teams ihre Arbeit selbstorganisiert und eigenverantwortlich flexibler gestalten können, um noch schneller noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Und zwar ohne die Orientierung zu verlieren angesichts dynamischer Veränderungen.

Agilität ist anstrengend

Einst nur für Prozesse der Softwareentwicklung konzipiert, werden die Vorteile des agilen Ansatzes mittlerweile auch für alle anderen Arten von Produkten und Dienstleistungen erkannt. Schließlich herrscht die gleiche Dynamik heute in der gesamten Arbeitswelt, wo sie sich fast schon zu einem Wirbelsturm ausgewachsen hat – Stichwort: Arbeit 4.0, Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel.

Wie geht Achtsamkeit?

Achtsamkeitsprofis verfügen über **drei Masterkompetenzen** der Selbstregulation:

- Sie können ihre **eigenen Emotionen beobachten, ohne auf sie zu reagieren**, und gewinnen so Gelassenheit und Selbstbestimmung.
- Sie können ihre **eigenen Gedanken wahrnehmen, ohne auf sie zu reagieren**, also den Gedankenstrom an sich vorüberziehen lassen, ohne sich mitreißen zulassen.
- Sie können **sein, statt zu tun,** weil sie wissen, dass nichts auf der Welt uns dauerhaft glücklich machen kann, außer uns selbst, und sie deshalb positive Gefühle bewusst kultivieren.

Wer Achtsamkeit sucht, trainiert zunächst **vier Basiskompetenzen:**

- **Die Kompetenz, die eigene Aufmerksamkeit auf einem gewählten Objekt zu halten** – z.B. einem Bild, einer Kerzenflamme, dem eigenen Atem.
- **Die Kompetenz, Empfindungen differenziert wahrzunehmen** – z.B. unterscheiden zu können, ob man genervt, enttäuscht, gestresst oder verängstigt ist.
- **Die Kompetenz, den Zustand innerer Ruhe herzustellen** – z.B. durch Atemübungen.
- **Die Kompetenz, die Gedankenaktivität einzudämmen** – z.B. durch Meditation oder Konzentration.

Dabei lassen sich die **fünf Grundhaltungen,** die die Fähigkeit zur Achtsamkeit kennzeichnen, entwickeln:

- Offenheit
- Geduld,
- Absichtslosigkeit
- die Bereitschaft, nicht zu bewerten
- Wohlwollen sich selbst und anderen gegenüber

Quelle: www.managerseminare.de, Katharina Maehrlein: Achtsamkeit ganz praktisch, Gabal 2017.

Agilität wird gern als Antwort auf all diese Herausforderungen genommen.

Das Problem: Agilität mag für Unternehmen wie die Wunderlösung für all ihre Probleme klingen; für die Menschen vor Ort ist sie das erst einmal nicht. Denn das, was die neue Arbeitswelt für sie vor allem so anstrengend macht, wird durch Agilität nicht beseitigt: weder Volatilität noch Unsicherheit noch die aus Komplexität und Ambiguität resultierende Unsicherheit. Diese Faktoren aber sind es, die vielen Menschen heute Angst machen. Unser Gehirn nämlich mag diese „Zumutungen" – für die sich das Akronym „VUKA" etabliert hat – nicht, sondern stuft sie reflexhaft als Gefahren ein. Deshalb wird das für die schnelle Abwehr zuständige Zentrum im limbischen System aktiviert. Die Folge sind Flucht- und Kampftendenzen – oder eben, weil beides meist keine echte Option darstellt, eine lähmende Angst und dauerhafter Stress, der sich in Ausfalltagen ebenso äußern kann wie in Angstzuständen, Depressionen und Burnouts.

Die Forderung nach Agilität verschärft das Problem

Agilität zu fordern, ist deshalb nicht nur keine Lösung. Es verschärft das Problem oft sogar – erst recht, wenn einzelne Tools überstürzt und mit wenig Plan, aber einem vor allem dem allgemeinen Hype geschuldeten Enthusiasmus eingeführt werden. Dann müssen Teams, oft fast ohne Vorbereitung, teilweise jahrzehntelang eingeübtes Verhalten und lieb gewonnene Denkweisen aufgeben, um selbstorganisiert zu arbeiten.

Dies wird häufig nicht als Befreiung, sondern als Bedrohung wahrgenommen. Denn auch wenn man heute davon ausgeht, das wir alle uns darüber freuen, endlich selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu arbeiten, macht vielen die Aussicht darauf doch fast genauso viel Angst wie der oben erwähnte VUKA-Wirbelsturm. Wie auch nicht nach Jahren, in denen das genaue Gegenteil von Agilität verlangt wurde – nämlich Anpassung und Abarbeiten nach Anweisung?

Aus den Automatismen aussteigen

Der Grund für diese Überforderung ist das fehlende agile Mindset. Nur durch

die entsprechende innere Einstellung kann Agilität wirklich zu einer adäquaten Antwort auf die aktuellen Herausforderungen werden. Nur sie kann dafür sorgen, dass dort, wo bisher Stresshormone ausschüttet werden, die uns in Angst und Schrecken versetzen, tatsächlich Agilität wächst. Denn das Mindset steuert unser Denken, Fühlen und Verhalten und entscheidet folglich darüber, was wir überhaupt als Problem und Herausforderung wahrnehmen und welche Möglichkeiten wir sehen, um ihnen zu begegnen. Die innere Einstellung prägt die Erfahrungen, die wir machen und die Art, wie wir auf sie reagieren. Nur wer agil denkt, kann deshalb auch agil handeln.

Leider fällt dieses Umdenken im Kopf oft schwerer als gedacht. Denn die innere Einstellung ist geprägt von den Erfahrungen aus der Vergangenheit, Gepflogenheiten des Umfelds und tief verankerten Grundsätzen der Erziehung. Unser Gehirn nämlich kommt von alleine nicht auf die Idee, neue Wege zu gehen: Jeder neue Reiz veranlasst es vielmehr, nach ähnlichen, bereits abgespeicherten Mustern des Erlebens zu suchen und diese wieder aufzurufen, um auf die vorhandenen Lösungen zuzugreifen. Es aktiviert dann neuronale Bahnungen, die zum Teil schon in der Kindheit entstanden sind, und verstärkt diese durch jede Wiederholung weiter.

Die eingefahrenen Denkspuren verlassen

Wir müssen das Gehirn also dazu erziehen, aus den bequemen Automatismen auszusteigen, mit denen es bisher gut gefahren ist – wie auf den gut gespurten Loipen beim Skifahren. Denn in der VUKA-Welt kann man nicht mehr davon ausgehen, dass sie zum richtigen Ziel führen. Hier agieren wir eher auf unberührten Schneefeldern und um eine neue Spur im noch jungfräulichen Schnee anzulegen, braucht es eine Änderung im gewohnten Bewegungsmuster.

Menschen mit einem agilen Mindset stellen sich deshalb bewusst neuen Situation und Erfahrungen, und zwingen so Geist und Gehirn, sich ständig passend zum jeweiligen Kontext zu aktualisieren. Sie praktizieren die agile Praxis des Ausprobierens, Reflektierens, Adaptierens.

Der achtsame Hebel für Agilität: Innehalten

Wie aber erreicht man diese geistige Beweglichkeit? Die Antwort auf diese Frage mag überraschen, denn sie ist sowohl einfach als auch erstaunlich: durch Innehalten. Gemeint ist die Fähigkeit, die Lücke zwischen einem auf uns einwirkenden Reiz und unserer spontanen Reaktion darauf zu erkennen und diesen Abstand bewusst zu vergrößern – also das Gehirn erst einmal zu bremsen, bevor es schnurstracks in die gespurten Automatismen abzweigt. Genau dazu ermächtigen uns Mindfulness und Meditation.
Deshalb ist Achtsamkeit der zweite Teil der Antwort auf die Frage, wie wir den Wirbelstürmen der VUKA-Welt die Stirn bieten können. Sie ist nur scheinbar ein Gegenpol zur Agilität mit ihrer Dynamik, Beweglichkeit und Experimentierfreude – sondern vielmehr eine hervorragende Ergänzung: Weil sie uns hilft, aus den Automatismen auszusteigen, funktioniert Achtsamkeit als Wunderdünger für die Entwicklung eines agilen Mindsets. Durch kleine Übungen und Techniken können wir lernen, die gespurten Loipen nur als eine von vielen Möglichkeiten zu erkennen, – und sogar ganz neue Bahnen spuren. Schon nach acht Wochen Meditationspraxis lassen sich entsprechende Veränderungen im Gehirn sogar wissenschaftlich nachweisen.

Beweglichkeit braucht Bewusstseins-Management

Wer Achtsamkeit praktiziert, gewinnt den Freiraum, um mit klarem Geist aus einer Vielzahl von Handlungsoptionen zu wählen, statt einfach blind den eigenen Impulsen zu folgen. So bekommen wir Zugriff auf unser komplettes Handlungsrepertoire,

ACADEMY
EXCELLENCE
Agile. Individual. Leadership. Coaching.

**Excellence is not a skill.
It's our attitude.**
Ira Rueder

Ausbildungen
Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Business Coach

Business Trainer

Moderator & Facilitator

Mediator & Konfliktklärer

Innovation Professional

Team Coach

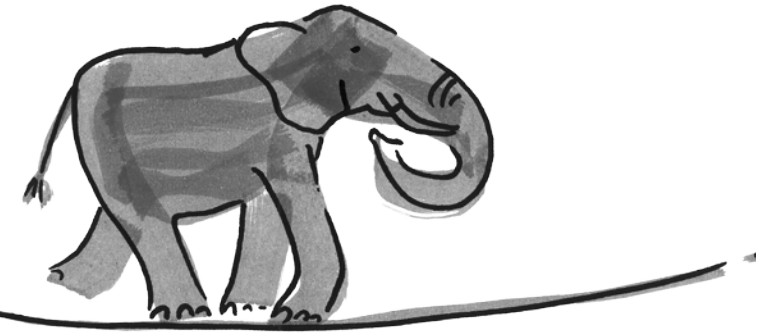
www.academy4excellence.de
Hamburg

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS253AR01

Tutorial

Agiler durch Achtsamkeit

Agil zu arbeiten bedeutet einen ständigen Drahtseilakt. Immer wieder muss neu entschieden werden, was wichtig, richtig und vor allem zielführend ist. Orientierung dafür geben die Grundwerte des Agilen Manifests. Die nötige Gelassenheit, um sie souverän anzuwenden, lässt sich durch Achtsamkeit finden. Drei agile Werte und die passenden achtsamen Praktiken.



Achtsam agil I: Interaktionen sind wichtiger als Prozesse

Das Agile Manifest bestätigt dem zwischenmenschlichen Austausch einen hohen Stellenwert. Der lässt sich mit einfachen Achtsamkeitsübungen erfolgreicher gestalten, die bei der Konzentration helfen und echtes Zuhören erleichtern.

Übung 1: Fußsohlen spüren
Spüren Sie Ihre Fußsohlen, während Ihr Gegenüber spricht. Sie müssen nicht Ihre volle Aufmerksamkeit auf die Füße richten. Es genügt, wenn Sie sich während des Zuhörens einfach gleichzeitig auf Ihre Fußsohlen besinnen und diese während des gesamten Prozesses des Zuhörens wie eine Hintergrundmelodie registrieren.

Übung 2: Zungenfokus
Legen Sie die Spitze Ihrer Zunge an den oberen Gaumen. Das bündelt Ihren Fokus und Sie können damit noch einmal frische Kraft tanken. Funktioniert immer – außer natürlich während Sie sprechen.

Achtsam agil II: Das Ergebnis ist wichtiger als die Dokumentation

Doch gerade unter Stress ist es gar nicht so einfach, den Fokus nicht zu verlieren. Ein bisschen Abstand und Entspannung in Körper und Geist helfen, sich in Erinnerung zu rufen, worauf es wirklich ankommt.

Übung 3: Muskel-Hirn-Trick
Spannen Sie zunächst einmal alles an: Stellen Sie sich hin, atmen Sie tief ein, winkeln Sie Ihre Ellenbogen an, ziehen Sie den Kopf so zwischen die Schultern, dass sich Ihr Hals kürzer anfühlt und spannen Sie gleichzeitig die Fäuste, die Arme, den Po und die Oberschenkel an. Pressen Sie die Lippen fest aufeinander, ziehen Sie die Augenbrauen kräftig zusammen und halten Sie die Spannung und den Atem an, so lange Sie können. Zählen Sie dabei bis mindestens zehn. Dann lassen Sie alles gleichzeitig los und atmen kräftig aus. Wiederholen Sie diese Übung noch zwei weitere Male. Danach gelingt die Entspannung leichter.

Übung 4: Was ist jetzt?
Wenn die Unübersichtlichkeit überfordert, hilft es, sich auf konkrete Sinneswahrnehmungen zu konzentrieren. Schauen Sie sich in Ihrer direkten Umgebung um und fokussieren Sie Dinge, die Sie sehen, riechen oder hören können. Benennen Sie diese: „Da fliegt ein Vogel", „Es riecht nach frischem Kaffee." Oder: Riechen Sie z. B. an frisch gemahlenem Pfeffer oder essen Sie ein scharfes Minzbonbon. Durch den Fokus auf die Sinneswahrnehmungen gelingt der Ausstieg aus Gedanken- und Gefühlsschleifen.

Achtsam agil III: Veränderungen sind wichtiger als der Plan

Wenn Ärger oder Wut uns davon abhalten, auf eine Veränderung einzugehen, gilt: Ruhig bleiben, innehalten und – durchatmen. Oder sich kurz „wegbeamen".

Übung 5: Atemtreppe
Atmen Sie stufenweise in drei Schritten tief ein, danach doppelt so lange aus, also in sechs Stufen. Machen Sie eine kurze Pause, bis die Einatmung von alleine wieder einsetzt, und wiederholen Sie die Übung viermal. Das können Sie z.B. kurz zwischendurch beim Gang zur Kantine oder ins Nachbarbüro einbauen.

Übung 6: Beam me up, Scotty!
Wählen Sie einen Ort aus, der für Sie in besonderem Maße für Leichtigkeit, Lebensfreude und Gelassenheit steht – z.B. einen Urlaubsort, Ihre Lieblingswiese oder Omas Sofa. Mitten im Tagesgeschäft können Sie dorthin zwar schlecht kurz verschwinden, allerdings können Sie diesen besonderen Ort und die Gelassenheit, die Sie dort empfinden, überallhin mitnehmen, indem Sie ihn visualisieren. Stellen Sie sich den Ort dazu so bildlich vor, dass Sie ihn riechen, spüren und hören können. Vielleicht finden Sie einen kleinen Gegenstand, der symbolisch für diesen Ort steht. Ihn zu berühren erleichtert das Wegbeamen. Wenn Sie inmitten des Chaos an Ihren Ort denken, werden Sie ruhig. Sie gewinnen Abstand und werden wahrscheinlich erkennen, dass alles gar nicht so schlimm ist.

Quelle: www.managerseminare.de, Katharina Maehrlein: Achtsamkeit ganz praktisch, Gabal 2017. Grafik: Stefanie Diers, www.trainerkoffer.de

auch dann, wenn wir besonders gefährdet sind, in alte Automatismen zu verfallen – also beispielsweise unter Druck, Stress oder dem Einfluss von negativen Emotionen. Dann nämlich steht uns das innere Sensorium, über das wir alle verfügen, um auch schwierige Situationen zu bewältigen, oft nicht mehr zur Verfügung: Wir sind nicht fähig, auf unser Bauchgefühl und den gesunden Menschenverstand zuzugreifen und intuitiv angemessen im jeweiligen Moment zu reagieren.

Beides aber – der Zugang zur Intuition wie auch die Wahlfreiheit zwischen bewährten Automatismen und ungespurten, neuen Denkwegen – ist grundlegend für ein selbstbestimmtes Leben und ein selbstverantwortliches Arbeiten. Agilität ist ohne dieses Bewusstseins-Management also kaum möglich. Weil aber Achtsamkeitspraktiken genau hier ansetzen, werden sie so zu einem sehr wirksamen Werkzeug für die Agilisierung der Mindsets von Mitarbeitern wie Führungskräften.

Das Agile Manifest achtsam umgesetzt

Der Einstieg in die achtsame Agilisierung ist erstaunlich leicht. Keiner muss dafür täglich stundenlang meditieren. Praktizierende fühlen sich schon direkt nach den ersten Übungen nachweislich besser. Das gilt besonders auch für die Techniken, die bisweilen fast schon profan anmuten. Denn schon kurze Atemübungen helfen, das Innehalten im richtigen Moment zu praktizieren – beispielsweise durch ein bewusstes Zwischenatmen, wenn eine E-Mail abgeschickt oder ein Dokument geschlossen wird.

Der Atem ist ein kostenloses, immer vorhandenes, natürliches und außerdem nebenwirksamkeitsfreies Beruhigungsmittel, das den engen Zusammenhang zwischen Emotionen, Atmung und Herzfrequenz nutzt: Aufwühlende Emotionen wie beispielsweise Angst und Wut, aber auch Stress, sind automatisch mit raschen, flachen Atemzügen und Herzklopfen verbunden. Da wir unseren Atem jedoch willentlich beeinflussen können, können wir auch unsere Herzfrequenz und damit unser Gefühl beeinflussen: Wer langsam atmet, drosselt den eigenen Herzschlag und beruhigt das eigene Gemüt. Und gewinnt so eine befreiende Auszeit.

Achtsam agil I: Besser achtsam interagieren

Aber auch mit anderen Achtsamkeitspraktiken lassen sich die im Agilen Manifest niedergelegten Werte und Prinzipien einfach und ganz praktisch trainieren. Beispielsweise die Fähigkeit zu einem erfolgreichen zwischenmenschlichen Austausch, dessen besonderer Wert im ersten und dritten Leitsatz des Manifests festgestellt wird. Dort wird betont, dass Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und die Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger als Leistungsbeschreibungen.

Gelingende Gespräche und erfolgreiche Kooperation aber beginnen mit der Fähigkeit, genau zuzuhören und sich auf das Gegenüber zu konzentrieren. Leider tendiert unser Geist dazu, abzuschweifen und ins Tagträumen zu verfallen oder noch während das Gegenüber spricht, innerlich schon an der eigenen Antwort zu formulieren. Dabei gehen allerdings viele Detailinformationen verloren. Auch kann es passieren, dass wir uns während des Gesprächs in einer Bewertung verfangen, die aus unserem „alten“ Mindset kommt: Dann lassen wir uns auf die alten, gespurten Loipen schicken, statt unvoreingenommen zuzuhören. Mit Achtsamkeit lässt sich all dies vermeiden – praktisch hilft hier beispielsweise die Übung „Fußsohlen spüren“ (siehe Tutorial).

Achtsam agil II: Das Ergebnis achtsam fokussieren

Der zweite Leitsatz des Manifests legt den Schwerpunkt auf das erfolgreiche Ergebnis: Das funktionierende Produkt ist wichtiger als die sorgfältige Dokumentation des Weges dahin. Das klingt einfacher, als es ist, denn gerade in hektischen und stressigen Situationen verliert man häufig den Überblick und ist versucht, sich doch wieder nur auf die vorgegebenen Abläufe zu verlassen, egal, ob sie noch zum eigentlichen Ziel passen oder nicht.

Prof. Dr. SIMONE RAPPEL
Akademie für Führungs- und Unternehmenskultur

Beratung, Training, Coaching, Seminare & Keynotes zu den Themen:

- Creating new leadership: sinnstiftend. wertschätzend. erfolgreich.
- Das richtige Mindset für die VUCA-Welt
- Nachhaltige Lösungen für eine zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur
- Veränderungen gelingend gestalten mit „Center-based leadership. Führen aus der Mitte!“

Prof. Dr. SIMONE RAPPEL
Lautensackstraße 18
D-80687 München
Telefon 0151 20662744
simone@dr-simone-rappel.de
www.dr-simone-rappel.de

neu!

Yi-Yuan Tang
Die Wissenschaft der Achtsamkeit

Ein Überblick über neurowissenschaftliche Befunde zum Thema Achtsamkeit sowie eine Zusammenfassung der wissenschaftlichen Evidenz dafür, dass das Praktizieren von Achtsamkeit ein glücklicheres und produktiveres Leben ermöglicht.

128 S., kart., E-Book inside • € (D) 22,00
ISBN 978-3-95571-782-7
Auch als E-Book erhältlich

Junfermann
Coaching fürs Leben

www.junfermann.de

Mehr zum Thema

Katharina Maehrlein: Achtsamkeit ganz praktisch – Wie Sie bei sich bleiben, statt außer sich zu geraten.
Gabal, 2017, 15 Euro.
In ihrem Buch stellt die Autorin insbesondere zahlreiche Achtsamkeitsübungen vor, die sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Plus Selbsttest und Audio-Anleitung.

Svenja Hofert: Das agile Mindset – Update im Denken.
www.managerseminare.de/MS244AR01
Wenn Mitarbeiter lieber vorgegebenen Wegen folgen, als Neues zu ersinnen, fehlt ein agiles Mindset, so die Managementberaterin. Im Artikel erklärt sie, wie sich die passende Haltung und mehr Dynamik im Denken entwickeln lassen.

Harry Gatterer: Future Management – Thesen zum Tomorrow.
www.managerSeminare.de/MS243AR04
Der Zukunftsforscher definiert Achtsamkeit als einen der zentralen Trends für die Zukunft: Als Gegentrend zur permanenten Reizüberflutung passt sie zu einer allgemeinen Entschleunigung und der Sehnsucht nach mehr Verbundenheit, die Gatterer ebenfalls feststellt. Sein Urteil: Im Businesskontext wird Gelassenheit zum neuen Statussymbol.

Auch in solchen Momenten hilft achtsames Innehalten. Zum Beispiel mit dem „Muskel-Hirn-Trick“ (siehe Tutorial): Er setzt bei den Muskeln an, die sich automatisch anspannen, wenn man in Stress kommt oder gar immenser Druck schon fast zu Panik führt, und führt über eine bewusste Anspannung zu einer allmählichen Lockerung der verschiedenen Körperteile. Ein entspannter Körper aber entspannt automatisch auch den Geist, der sich dann besser daran erinnern kann, worum es eigentlich geht.

Achtsam Agil III: Veränderungen achtsam willkommen heißen

Der vierte Leitsatz des Agilen Manifests konstatiert, dass das Eingehen auf Veränderungen wichtiger ist als das Festhalten an einem Plan. Dass das unter Umständen eine große Herausforderung ist, kann beispielsweise jede Managerin bestätigen, die aufgrund veränderter Rahmenbedingungen plötzlich umschwenken muss, obwohl sie sich gerade erst auf eine von oben verordnete Vorgehensweise ausgerichtet hatte.

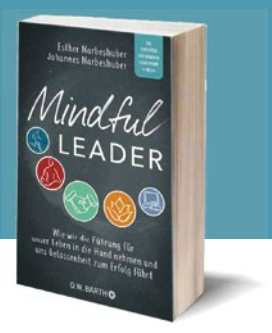
Auch dieser agilen Forderung nach Flexibilität lässt sich mit Achtsamkeit begegnen. Das fängt mit der bewussten Würdigung des Ärgers oder anderer negativer Emotionen, die uns davon abhalten wollen, auf eine Veränderung einzugehen, an. Statt die

ZERTIFIZIERTER TRAINER FÜR *Mindfulness* IN ORGANISATIONEN (MIO)

Gasttrainer 2019 Matthias Horx. Start Mai

Die Ausbildung verbindet Erkenntnisse der aktuellen Forschung mit langjährig erprobten Modellen zur Entwicklung von Achtsamkeit von Menschen, Teams und Organisationen. Bei der zielgruppengerechten Vermittlung von Mindfulness in Organisationen geht es um didaktische Aspekte wie ...

- die richtige Sprache finden
- eine adäquate Mischung von Leichtigkeit und Tiefe
- Trainingsdesigns und Interventionen planen und umsetzen
- Transfermöglichkeiten in den Arbeits- und Führungsalltag



Matthias Horx

Esther Narbeshuber, MBA

Johannes Narbeshuber, MBA

Dr. Britta Hölzel

Dipl. Psych. Gerd Metz

Mag. Barbara Riedenbauer

Trigon Entwicklungsberatung

Anerkannt vom Österreichischen Bundesverband für Achtsamkeit/Mindfulness und vom Verband für Achtsamkeit/Mindfulness (Deutschland)

Ein Ausbildungsangebot des Mindful Leadership Instituts in Kooperation mit der Trigon Entwicklungsberatung

www.mindfulleadership.at

Emotion wegzuschieben – das funktioniert ohnehin nicht – hilft es, dem eigenen Gehirn ein Ersatzangebot zu machen und sich zu sagen „Ja, Gehirn, ich weiß, ich ärgere mich gerade. Aber jetzt möchte ich mich trotzdem mit XY beschäftigen“. Oft reicht das schon, um wieder zur eigentlichen Aufgabe zurückkehren und die eigene Aufmerksamkeit genau darauf zu bündeln zu können.

Wenn alles zu viel wird, kann man sich aber auch bewusst einmal kurz aus dem Chaos herauslösen: mit der Achtsamkeitstechnik „Beam me up, Scotty!“ (siehe Tutorial). Hier wird ein persönlich wichtiger Ort vor dem inneren Auge möglichst sinnlich heraufbeschworen, mit dem Ziel, dort Ruhe zu finden und Distanz zum aktuellen Durcheinander aufzubauen. Denn mit Abstand erkennt man meist leichter, dass alles gar nicht so schrecklich ist.

Achtsam agil IV: Die gelassene Weltsicht

Vor allem aber lässt sich mit Achtsamkeit eine grundsätzliche Haltung entwickeln, die auch die Essenz der Agilität darstellt: der Standpunkt des „inneren Beobachters“, der unvoreingenommen und wohlwollend in die Welt schaut und alles, was ihm begegnet, wahrnimmt, ohne es direkt in die alten Kategorien einzuteilen. Nach dem Motto: „Es ist, wie es ist“ gelingt es achtsamen Menschen deshalb, auch unter großem Druck ruhig zu bleiben, und einen klaren Kopf zu behalten – und agil statt mit mentalen Automatismen zu reagieren.

Damit öffnet Achtsamkeit die Tür zu einer grundsätzlich positiven Perspektive und wirkt gegen einen wesentlichen Stressfaktor: die menschliche Tendenz, vieles erst einmal negativ zu bewerten und mit dem Schlimmsten zu rechnen. So bietet sie auch einen Ausweg aus der Angst, die die Wirbelstürme der VUKA-Welt bei vielen auslösen: Wer achtsam ist, kann bei allem Trubel um uns herum innerlich zentriert sein und langfristig in Balance bleiben – und so nicht nur das agile Mindset weiterentwickeln, sondern auch die eigenen Ressourcen bewusst einsetzen und die eigene Gesundheit erhalten.

Katharina Maehrlein

Die Autorin: **Katharina Maehrlein** ist Beraterin, Trainerin und Coach für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität und hilft Organisationen und Menschen dabei, den Druck der VUKA-Welt zu meistern. Kontakt: www.katharina-maehrlein.de

Foto: Katharina Maehrlein

ZUKUNFTSFÄHIG ORGANISIERT

ibo

- Weiterbildung offen und inhouse
- Einführung von Methodenstandards
- Transformationsbegleitung
- Umsetzungsberatung

Wir begleiten Sie.

ibo Webinar-Parade
ab 03. April
Kostenlose Lernimpulse zu
New Work und Agilität

Jetzt anmelden www.ibo.de/webinare

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang managerSeminare und alle Vorteile

für nur 8 EUR

TOP-VORTEIL

Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Seminarunterlagen einsetzen.

50% Rabatt

‚lead&train' (ab September/Oktober)

Selbstlern-Bausteine und Microtrainings - digital, anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

Neu im Herbst

Fachbuch-Rabatt

50 % Rabatt beim Kauf von **Büchern** aus der Reihe **‚LEADERSHIP kompakt'.**

50% Rabatt

Trainingsfilme

50% Rabatt beim Kauf von Trainingsfilmen **www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

www.**managerseminare.de/**testen

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23