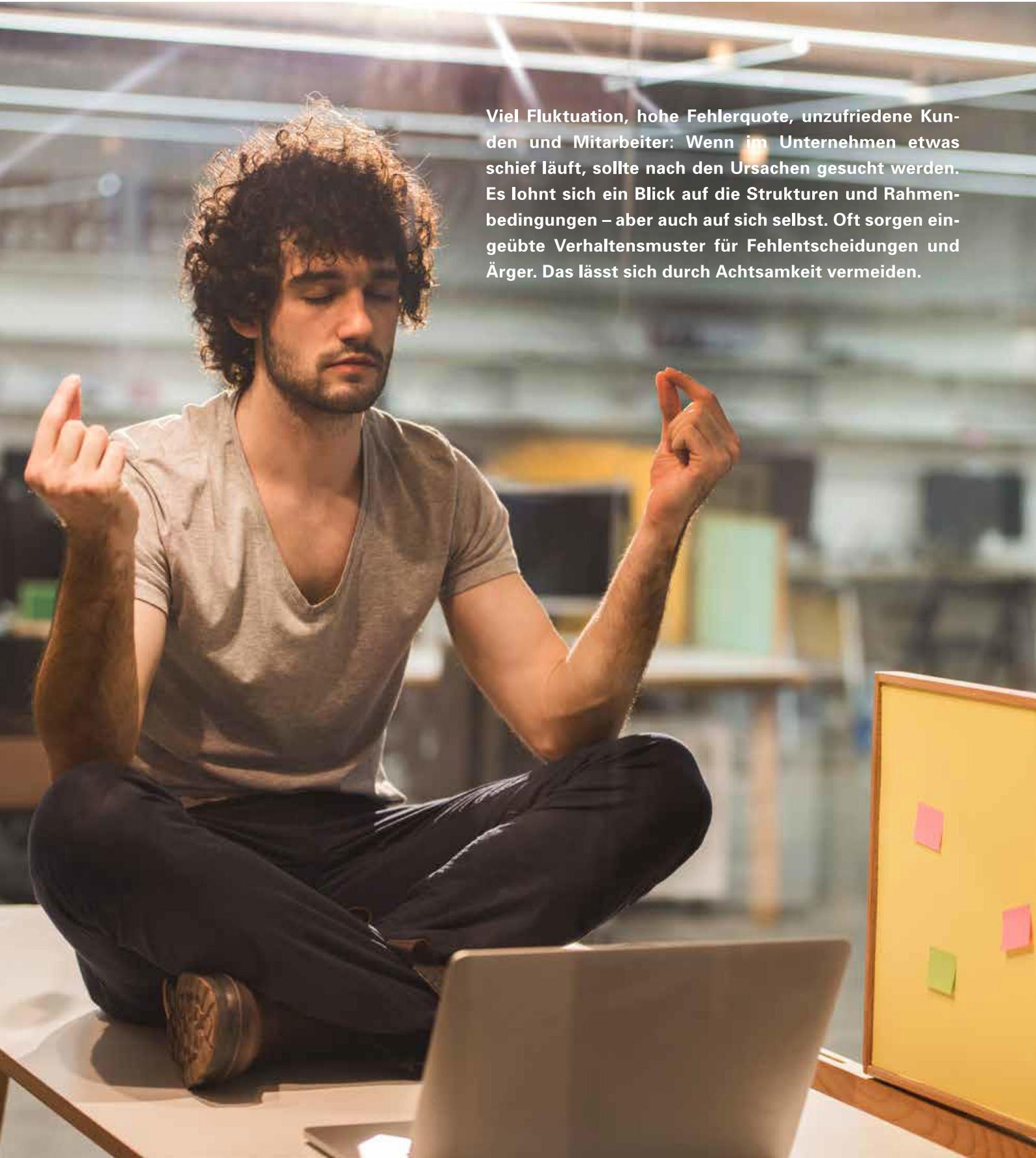




Fokus auf mich

Viel Fluktuation, hohe Fehlerquote, unzufriedene Kunden und Mitarbeiter: Wenn im Unternehmen etwas schief läuft, sollte nach den Ursachen gesucht werden. Es lohnt sich ein Blick auf die Strukturen und Rahmenbedingungen – aber auch auf sich selbst. Oft sorgen eingebaute Verhaltensmuster für Fehlentscheidungen und Ärger. Das lässt sich durch Achtsamkeit vermeiden.



Der Mensch lebt einen Großteil seines Lebens auf Autopilot – so hat es der Autor Alexander Stern formuliert. Das bedeutet: Wir denken, fühlen und verhalten uns nach automatisch ablaufenden Mustern. Diese sind oft geprägt durch die Erziehung und die Erfahrungen, die wir in unserem Leben gemacht haben.

Ein Beispiel: Der Vorgesetzte, der als Kind von seinem Vater nicht gelobt wurde, geht auch als Erwachsener sehr sparsam mit bestärkenden Worten für seine Mitarbeiter um. Das Verhalten, das einmal erlernt wurde, dient als Muster, das in ähnlichen Situationen automatisch wieder angewandt wird.

Denkschubladen auf

Das Gehirn ist es gewohnt, zu kategorisieren, denn dies ist eine effiziente Strategie, Informationen zu speichern und bei Bedarf wieder abzurufen. Dieses „Schubladendenken“ hat aber auch eine soziale Komponente: Bestimmte Verhaltensweisen und Gedanken als Muster abzuspeichern, kommt dem Wunsch entgegen, uns den Normen unserer Mitmenschen entsprechend zu verhalten. „Der Mensch wird sein Leben lang von anderen bewertet“, erläutert Joachim Nickelsen, Organisationsberater aus Hamburg. „Die Angst vor Abwertung treibt uns dazu, den Autopiloten einzuschalten und auf bewährte Muster zurückzugreifen.“

Und das nicht immer zum eigenen Vorteil. Denn wo es viele Beispiele für den Nutzen des Musterverhaltens gibt, etwa dass ein Lächeln in der Regel mit einem Gegenlächeln belohnt wird, eignet sich der Mensch auch viele Denk- und Verhaltensmuster an, die ihm das Leben schwer machen. Und auch das Leben derer, die mit oder für ihn arbeiten.

Konsequenzen fürs ganze Unternehmen

Zurück zu dem Beispiel von dem Vorgesetzten, der in der Kindheit nicht gelobt wurde.

Vielleicht wurde er nicht nur nicht positiv bestärkt, sondern im Gegenteil für kleine Fehler sogar hart bestraft. Dadurch hat sich das Denkmuster eingepreßt, dass keine Fehler gemacht werden dürfen. Oder das Verhaltensmuster: Wenn doch Fehler passieren, dann müssen diese vertuscht werden.

Dieses Denkmuster schadet der Person selbst: Die Angst davor, Fehler zu begehen, kann zu Stress, innerer Unruhe, Energieverlust, Konzentrationsstörungen und dadurch – so schließt sich der Kreis – zu Fehlern und Fehlentscheidungen führen.

Für die Mitarbeiter hat das Verhaltensmuster die Konsequenz, dass der Vorgesetzte wenn etwas schief läuft, eigene Fehlentscheidungen überspielt, Mitarbeiter dafür jedoch streng tadelt. Dadurch leidet das Betriebsklima und letztlich auch die Unternehmenskultur: Denn durch das schlechte Fehlermanagement wird aus Fehlritten nicht gelernt, im Gegenteil: Sie wiederholen sich, was letztlich zum Nachteil des gesamten Unternehmens führt.

Gedanken auf den Tisch

Es lohnt sich also, wenn im Unternehmen etwas schief läuft, den Fokus nicht nur auf die Strukturen zu richten, sondern auch auf sich selbst: Wie tragen meine Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen zu der Situation bei? Das Stichwort lautet Achtsamkeit.

Das Konzept der Achtsamkeit ermöglicht es, sich selbst zu beobachten, indem man Gedanken, Gefühle oder ein bestimmtes Verhalten wahrnimmt, ohne es zu bewerten. Wenn ein Mitarbeiter sich etwa ärgert, weil der Chef ihm schon wieder den Kunden mit den vielen Extrawünschen zugeteilt hat, reagiert er womöglich gereizt und fühlt sich gestresst. Nach dem Prinzip der Achtsamkeit gilt es in dieser Situation zunächst, sich diese Gefühle und Gedanken bewusst zu machen und sich selbst zu fragen:



“

**Achtsamkeit
ist eine Haltung und
keine Aktivität.**

Joachim Nickelsen,
Organisationsberater, Hamburg

dungen zwischen den Gehirnzellen. Das führt oft dazu, dass Erwachsene häufig in sprichwörtlichen „Bahnen“ denken. Aber: Aus diesen Bahnen kann jederzeit ausgebrochen werden. Denn das Gehirn ist neuroplastisch. Das bedeutet, dass die Gehirnstrukturen durch den Geist jederzeit verändert und neu geformt werden können. So lassen sich etwa durch Achtsamkeitsübungen bessere Denkmuster trainieren.

Am Anfang eines Achtsamkeitstrainings steht klassischer Weise die Meditation. Hier wird in regelmäßigen Sitzungen gelernt, im Hier und Jetzt zu verweilen und zu einem Zustand der Leere zu finden: der Abwesenheit von Bedeutung. Ziel ist es, sich selbst möglichst objektiv wahrnehmen zu können. „Sich als Subjekt nicht subjektiv wahrzunehmen, ist gewissermaßen die Königsdisziplin“, erläutert Nickelsen. „Doch je häufiger das praktiziert wird, desto besser gelingt es.“

Aufmerksam im Alltag

Die neu gewonnene Objektivität soll Bedeutungen auflockern und damit Vorurteile aufbrechen. Im nächsten Schritt muss dies dann im Alltag angewandt werden. Das beinhaltet, in schwierigen Situationen wieder die eigenen Gedanken und Gefühle auf den Tisch zu legen, zu betrachten und zu analysieren. Achtsamkeit im Alltag kann trainiert werden, indem zum Beispiel Vorgänge bewusst wahrgenommen werden: Ich gehe zum Telefon, meine Hand umfasst den Hörer, er fühlt sich glatt und rund an, ich hebe ab, höre ein Klicken. Auf diese Weise gelingt es langfristig leichter, auch diejenigen Situationen aufzuspüren, die einen so richtig auf die Palme bringen.

Doch: Ist die Selbstbeobachtung im Alltag ein Zeiträuber? „Achtsamkeit ist eine Haltung und keine Aktivität“, sagt Nickelsen. „Sie kann in vielen Situationen im Berufsalltag Zeit und vor allem Energie einsparen.“ *jbr*

Fokus auf mich

- Was denke ich gerade?
- Wodurch wird dieser Gedanke hervorgehoben?
- Welche Gefühle bringt dieser Gedanke hervor?
- Warum passiert das?
- Woran erinnert mich das?
- Wie reagiere ich auf die Situation?

„Wer den Fokus auf sich lenkt und die Verantwortung bei sich selbst sucht, erkennt, dass er nicht in den Umständen gefangen ist“, erklärt Nickelsen. „Dadurch wird die Energie gespart, die sonst dazu verwendet würde, sich über eine Situation zu ärgern.“

Achtsamkeit trainieren

Die Erfahrungen, die ein Mensch macht, formen sein Gehirn. Durch sie entstehen Verbindungen