# Mindful Leadership - konkret

## Führungskompetenz Achtsamkeit

**Dr. Karma Lobsang**

IKAS 2023

15. Interkantonale Tagung für Schulleiterinnen und Schulleiter der Kantone Bern, Freiburg, Wallis

# Ankommen

# Achtsamkeit (mindfulness): Hilfe oder Hype?

# Was ist mit Achtsamkeit (engl. mindfulness) gemeint?

«…die Bewusstheit, die sich durch gerichtete, nicht wertende Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Augenblick einstellt.»

(Kabat-Zinn, 2019, S. 23)

# Achtsamkeit: «Achten Sie auf alles»

bewusste Lenkung der eigenen Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Augenblick - die äussere Situationen als auch die innere Situation – nichtwertend, offen, interessiert und mit der Bereitschaft, nicht sofort und automatisch auf das Wahrgenommene zu reagieren.

## Innere und äussere Situation

**Innen**:

Körperempfindungen, Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse

**Aussen**:

Raum, Zeit, Akteur*innen, Setting, Umgebungsbedingungen

# Training von Achtsamkeit

*«Du musst lernen, still zu sein inmitten von Aktivität, und voll sprühender Lebendigkeit, wenn du ruhst.»*

Indira Gandhi

Meditationen:

- Atembeobachtung
- Sitzmeditation
- Gehmeditation
- Meditation in Bewegung (Yoga, Lu Jong u.a.)
- Achtsame Kommunikation
- Meditation über Mitgefühl und Freundlichkeit

Achtsamkeit im Alltag (Essen,Trinken, Duschen, Abwaschen, Schreiben, Sitzen…….)

- etc.

# Achtsamkeit wirkt

**Körperliche** Wirkung

z.B. Meditieren lässt Hirnareale wachsen, die für Körperwahrnehmung und Bewegungssteuerung, Gefühlsregulation und Umlernen von unangenehmen Erfahrungen, für die emotionale Bewertung von Situationen und Reaktionen, für die Gefühle von Präsenz, Freude und Verbundenheit, für die Fokussierung und Aufrechterhaltung von Aufmerksamkeit sowie für die Regulation der Atmung und des Kreislaufs.

**Mentale** Wirkung

z.B. Meditieren schafft eine Distanz zu schwierigen Situationen und vergrössert damit die Freiheit für das eigene Denken und Handeln.

Wirkung auf das **Verhalten**

z.B. Meditieren verbessert das zwischenmenschliche Miteinander, weil es Empathie und Hilfsbereitschaft fördert.

(Klaus, 2013, S. 8ff.)

# Zen-Geschichte

Ein in der Meditation erfahrener Mann
wurde einmal gefragt,
warum er trotz seiner vielen Beschäftigungen
immer so glücklich sein könne.
Er sagte:
„Wenn ich stehe, dann stehe ich,
wenn ich gehe, dann gehe ich,
wenn ich sitze, dann sitze ich,
wenn ich esse, dann esse ich,
wenn ich spreche, dann spreche ich …"
Da fielen ihm die Fragesteller ins Wort und sagten:
„Das tun wir auch,
aber was machst Du darüber hinaus?"
Er sagte wiederum:
„Wenn ich stehe, dann stehe ich,
wenn ich gehe, dann gehe ich,
wenn ich sitze, dann sitze ich,
wenn ich esse, dann esse ich,
wenn ich spreche, dann spreche ich …"
Wieder sagten die Leute:
„Das tun wir doch auch!"
Er aber sagte zu ihnen:
„Nein, wenn ihr sitzt, dann steht ihr schon,
wenn ihr steht, dann lauft ihr schon,
wenn ihr lauft,
dann seid ihr schon am Ziel."

Zen-Geschichte

21

# Führung heute und morgen

- zunehmende Komplexität
- zunehmend eingeschränkte Berechenbarkeit
- zunehmend grosse Wahrscheinlichkeit für Unerwartetes

## Mindful Leadership

«Eine achtsame Führungskraft verkörpert Führungspräsenz, indem sie Konzentration, Klarheit, Kreativität und Mitgefühl zum Wohle anderer entwickelt.»

(Marturano 2015, S. 24)

# Mit Achtsamkeit zukunftsfähige Führungskompetenzen stärken

**Selbstkompetenz:**

Selbstwahrnehmung, Kontinuierliche Selbstreflexion, Zugang zu eigenen inneren Ressourcen, innere Stabilität, Selbststeuerung

**Beziehungskompetenz:**

Teamfähigkeit, Dialogfähigkeit, Präsenz, geistesgegenwärtiges Zuhören statt Top-down-Ansagen, Einfühlung in die Perspektive anderer, Bereitschaft, die Expertise anderer ernst zu nehmen

**Veränderungskompetenz:**

Mut zu ergebnisoffenen Prozessen, Intuition, Entscheidungsbereitschaft, Bereitschaft von der Zukunft her zu denken und zu handeln, Offenheit für Unerwartetes

(Amberg, 2016, S. 14)

# Achtsamkeitstraining im Führungsalltag integrieren

| STOP | LOOK | ACT |
|---|---|---|
| Innehalten<br><br>Aufmerksamkeit auf<br><br>- den Atem<br>- und den Körper | Wahrnehmen, was ist.<br>Annehmen, was ist.<br><br>- Äussere Situation<br>- Gedanken<br>- Gefühle<br>- Handlungsimpulse | Erst danach bewusst und achtsam entscheiden, ob und wenn ja, was zu tun ist. |
| *innehalten* | *hinschauen* | *handeln* |

(Amberg, 2016, S. 42)

# STOP – LOOK - ACT

# Achtsamkeit braucht Mitgefühl

## Selbstmitgefühl

- Gefühle im Kontext verstehen
- Selbstakzeptanz

## Mitgefühl für andere

- Gefühle anderer im jeweiligen Kontext verstehen
- Wertschätzen und Kultivieren von Herzenswärme und Mitgefühl
- Weitere ethische Veranlagungen wertschätzen und pflegen (z.B. Geduld, Grosszügigkeit, Vergebung)

(SEEL, 2019)

# Achtsamkeit – ein Globalisierungsgeschenk

**Ursprung: buddhistische Psychologie**

Achtsamkeit/Geistesgegenwart (“sati”, Pali)

= “Besinnung auf den gegenwärtigen Augenblick”

**Ziel**

Destruktiven, inneren Zuständen entgegenwirken und die Konzentrationsfähigkeit unterstützen

Säkular, ganzheitlich:

«The human heart is the curriculum.»

Jon Kabat-Zinn

# Achtsame Gesamtsysteme brauchen achtsame Führungspersonen

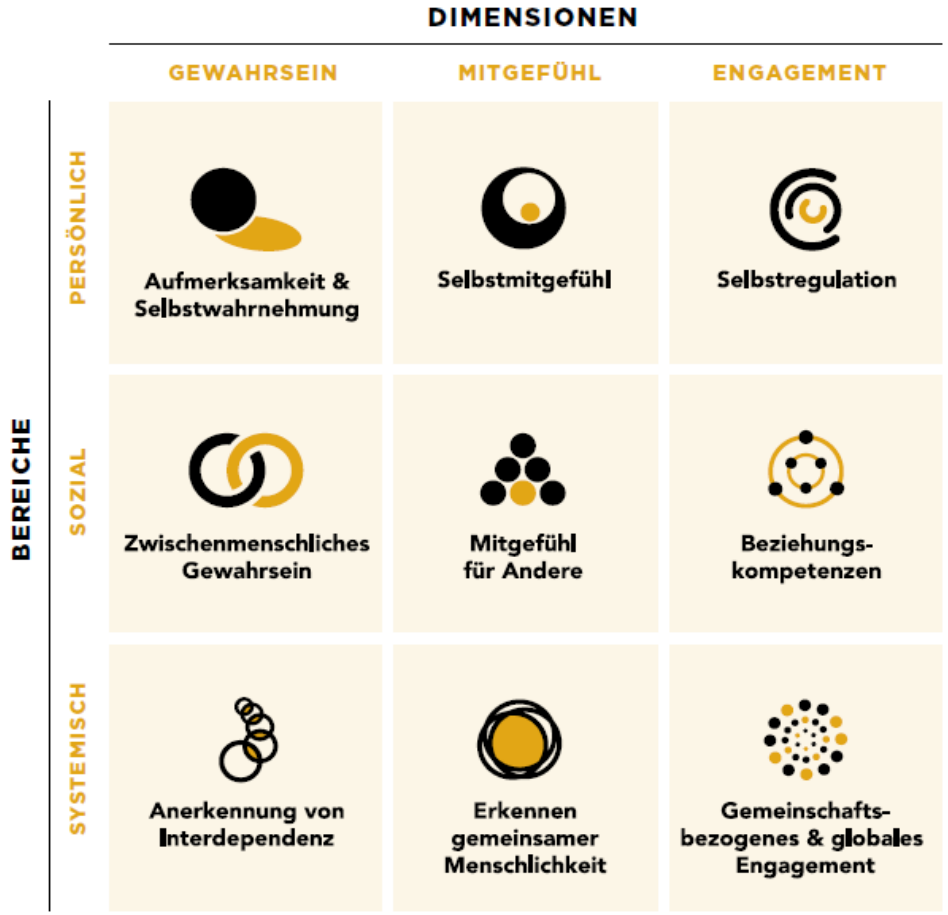


***Abbildung 2:*** *Die drei Dimensionen und drei Bereiche von SEE Learning lassen sich in einer Matrix zusammenfassen, aus der sich neun Komponenten ergeben.*

(SEEL, 2019)

## Vision und gelebte Schulkultur

- www.see-learning.ch
- www.thetoolboxisyou.com
- www.schule-der-achtsamkeit.org
- www.danielrechtschaffen.com
- www.achtsamehochschulen.de
- u.a.

## 3 Schwerpunktbereiche für Schule und Bildung der Zukunft

Die Kombination von Achtsamkeit – Soziales und emotionales Lernen – Systemdenken als Kern zukünftiger Bildung:

- Nach innen fokussieren und sich selbst verstehen.
- Sich in andere hineinfühlen und verstehen, wie verbundene Beziehungen aufgebaut werden können.
- Nach aussen fokussieren mit dem Ziel, die grössere Welt zu verstehen und sich in diese zu integrieren.

(Senge und Goleman, 2014 sowie Hawkins, 2018)

# Achtsamkeit zur Stärkung der Lebenskompetenzen aller Menschen

Lebenskompetenzen sind «diejenigen Fähigkeiten, die einen angemessenen Umgang sowohl mit unseren Mitmenschen als auch mit Problemen und Stresssituationen im alltäglichen Leben ermöglichen» (WHO, 1994a) bzw. «die persönlichen, sozialen, kognitiven und physischen Fertigkeiten, die es den Menschen ermöglichen, ihr Leben zu steuern und auszurichten und ihre Fähigkeit zu entwickeln, mit den Veränderungen in ihrer Umwelt zu leben und selbst Veränderungen zu bewirken» (WHO 1994b, 1999.

(Schwerpunktprogramm «gsund und zwäg i de Schuel», 2012, S. 6ff.))

- Selbstwahrnehmung
- Empathie
- Kreatives Denken
- Kritisches Denken
- Entscheidungsfähigkeit
- Problemlösefertigkeit
- Effektive Kommunikationsfertigkeit
- Interpersonale Beziehungsfertigkeiten
- Gefühlsbewältigung
- Stressbewältigung

# Achtsamkeitsschulung an der PHBern

# Danke für Ihre/Eure Aufmerksamkeit __()__

# Literatur


- Amberg, M. (2016). *Führungskompetenz Achtsamkeit*. Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.
- Hawkins, K. (2018). *Achtsame Lehrer – achtsame Schule*. Ein Weg zu mehr Gelassenheit und Freude im Schulalltag. Freiburg im Breisgau, Deutschland: Arbor Verlag.
- Kabat-Zinn, J. (2019). ). *Gesund durch Meditation. Das grosse Buch der Selbstheilung mit MBSR*. München, Deutschland: Knaur Verlag.
- Klaus, H. (2013). *Meditieren für Vielbeschäftigte*. München, Deutschlang: Südwest Verlag.
- Marturano, J. (2015). *Mindful Leadership*. Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz. Freiburg im Breisgau, Deutschland: Arbor Verlag.
- SEEL (2019). *Soziales, emotionales und ethisches Lernen. Bildung von Herz und Verstand..*Center for Contemplative Science and Compassion-Based Ethics der Emory Universität in Atlanta.
- Senge, P. & Goleman, D. (2014). *The Triple Focus. A New Approach to Education*. More Than Sound, LLC Florence, MA.

- Ott, U. (2010). *Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst*. München, Deutschland: O.W. Barth.
- Schwerpunktprogramm «gsund und zwäg i de Schuel» (2012) Gemeinsam getragen von den Departementen «Bildung, Kultur und Sport» (BKS) sowie «Gesundheit und Soziales» (DGS) des Kantons Aargau Aarau.
- WHO: World Health Organization (1994a): *«Life Skills». Praktische Lebenskunde – Rundschreiben*. Zusammenfassung der englischen «Skills for Life Newsletter» No. 1–3. Genf: WHO (Zitiert nach Burow u.a. 1998).
- WHO: World Health Organization; Regionalbüro für Europa (1994b): Terminology for the European Health Policy Conference. Kopenhagen: WHO (zitiert nach WHO 1999).
- WHO: World Health Organization (1999): Gesundheit 21. Das Rahmenkonzept «Gesundheit für alle» für die Europäische Region der WHO. Kopenhagen: WHO.