

'Laufend unterwegs' - ein Anti-Stress-Seminar für Führungskräfte¹

Autoren:



Prof. Dr. Margit Ostertag

Diplom-Pädagogin, Dr. phil., Supervisorin (DGSv), Coach (DGfC), Professorin für Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Nürnberg, erfahrene Läuferin

Hermann Krieger

Diplom-Pädagoge, TZI-Diplom (RCI Int.), Supervisor (DGSv), Dozent, stellvertretender Direktor der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e.V. Freiburg, erfahrener Läufer



Michael Klein

Master of Arts (Personalentwicklung), Diplom-Diakoniewissenschaftler, Diplom-Sozialpädagoge, Supervisor (DGSv), Coach (DGfC), Dozent der Bundesfachakademie/ GFO – Region Süd, Schwäbisch Hall, erfahrener Walker

Prolog

"Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit Ihrem Wagen mit hoher Geschwindigkeit auf der Autobahn. Sie sehen gerade noch rechtzeitig das Ausfahrtschild und ordnen sich auf der Abbiegespur ein. Die Geschwindigkeit drosseln Sie erst kurz vor der Ausfahrt, gerade so viel, dass Sie die scharfe Kurve bewältigen. Hätten Sie nicht auf die Bremse getreten, wären Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Kurve geflogen. Trotzdem spüren Sie eine Art inneren Widerwillen gegen die Verminderung der Geschwindigkeit. Es dauert eine Weile, bis Sie sich an die Entschleunigung gewöhnt haben.

In unserer globalisierten Arbeitsgesellschaft sind hohe Geschwindigkeiten, Beschleunigung und Spurenwechsel (Flexibilität) zu wichtigen Arbeitskonstanten geworden. Viele Führungskräfte und verantwortliche Mitarbeiter haben sich bereits so an das hohe Tempo gewöhnt, dass sie kaum noch abbremsen können. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie aus der Kurve fliegen, das heißt überstressen, ausbrennen, krank werden oder die übrigen Lebensbereiche vernachlässigen."²

¹ Unverändertes Manuskript vom Dezember 2009

² Kurt F. Richter: Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System. Göttingen 2009, S. 11

Zur Situation

Das Bild des Fahrens mit hoher Geschwindigkeit, das wir von Kurt F. Richter übernommen haben, beschreibt unseres Erachtens sehr treffsicher und eindrücklich die Situation von Fach- und Führungskräften, wie wir sie auch im Seminartitel 'Laufend unterwegs' pointiert zusammengefasst haben. Laufend unterwegs sind Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag. 'Laufend unterwegs' ist darüber hinaus ein Synonym für die berufliche Belastung³: Die Termindichte ist hoch und vielfältig die Zahl der Aktivitäten, Vorhaben und Projekte im beruflichen Alltag, die ständig im Auge zu behalten und zu managen sind. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Effizienz; die Ökonomisierung des Sozialbereiches schreitet unaufhaltsam voran. Die Krise der öffentlichen Haushalte erhöht den Handlungsdruck für die Verantwortlichen im sozialen Sektor.

Wie kann jede und jeder Einzelne diese Anforderungen bewältigen und dabei gesund – und zugleich: in der je eigenen Arbeits- und Lebenssituation zufrieden und leistungsfähig – bleiben? Die Balance zwischen Arbeit und persönlichen, privaten Bedürfnissen scheint immer weiter ins Ungleichgewicht zu geraten. Negativer Stress verstärkt sich und führt sowohl zu körperlichen als auch zu psychischen Beschwerden.

Hier setzt unser Anti-Stress-Angebot an. Der Seminartitel 'Laufend unterwegs' weist darauf hin, dass im Seminar auch gelaufen bzw. 'gewalkt' wird - dies aber ohne jede Leistungsorientierung, sondern mit dem Ziel der Entspannung sowie der Verbesserung des körperlichen und auch seelischen Wohlbefindens. Die Laufangebote werden kombiniert mit Einheiten der persönlichen Reflexion und Besinnung, angeleiteter Meditation, Entspannung, Beratung sowie der thematischen Beschäftigung mit Impulsen zu Stress- bzw. besser und umfassender: Selbstmanagement.

Zur Idee

Entstanden ist die Idee zu diesem Seminar 2003 im Rahmen einer zweijährigen Management-Weiterbildung, in der sich die drei Autoren – damals noch in verteilten Rollen als Kursleitung und -teilnehmerin – begegnet sind und kennen gelernt haben. Kurseinheiten zu den Themen Konfliktmanagement und Psychohygiene waren Ausgangspunkt für die gemeinsame Überlegung, zum Thema Selbst- und Stressmanagement ein eigenes Seminar zu entwickeln, das Laufen als wesentliches Element von Stressabbau integriert. Einbringen

³ Im Zuge von Ökonomisierung, Globalisierung und neuen Kommunikationstechniken hat sich unser Lebens- und Arbeitstempo in den letzten Jahren drastisch erhöht. Dass die damit verbundenen Belastungs- und Stressfaktoren maßgeblich an der Entstehung zahlreicher Erkrankungen beteiligt sind, wird inzwischen nicht nur in Psychosomatik, sondern auch in weiten Kreisen der Schulmedizin anerkannt und problematisiert. Richter spricht in diesem Zusammenhang von so genannten "*Beschleunigungserkrankungen*".

Vgl. Kurt F. Richter: Kommt Zeit kommt Rat. In: Jahrbuch Kulturpädagogik der Akademie Remscheid. Remscheid 2007, S. 86-98

konnten und können wir in dieser Dreierkonstellation vielfältige Erfahrungen als Führungskräfte, (Marathon-) Läufer, Supervisoren, Coachs und Fortbildner wie auch eigene Praxis in Meditation und unterschiedlichen Entspannungsmethoden. Die erste Durchführung ließ sich dann im Frühjahr 2005 verwirklichen. Seit dem findet das Seminar jährlich statt und entwickelt sich kontinuierlich weiter. So wurde beispielsweise die Gruppensupervision des ersten Durchgangs aus konzeptionellen Gründen und auch auf Teilnehmerwunsch durch die Arbeit mit Theorieimpulsen ersetzt.

Das Konzept heute

Heute setzt sich das Seminar aus folgenden Bausteinen zusammen: Laufen oder wahlweise Walken, Zeit und Texte zur Besinnung, Meditation, Arbeit mit Theorieimpulsen zu Stress- und Selbstmanagement sowie Entspannungsmethoden zum 'Schnuppern'. Alle Seminartage folgen dabei der gleichen Struktur: Mit dem Laufangebot beginnt vor dem Frühstück der Tag. Ans Frühstück schließen sich kurze Impulse und Texte zur Besinnung an, die einstimmen auf die anschließende Stunde, in der wir sitzend und teilweise gehend gemeinsam meditieren. Nach der Mittagspause steigen wir in der Seminargruppe in die Arbeit mit Theorieimpulsen ein, die dann individuell in Lernpartnerschaften fortgesetzt werden kann. Der Seminartag endet nach dem Abendessen mit einem Angebot zur Entspannung, wie z.B. einer Phantasie- oder Klangreise. Allein die 'entschleunigte Tagesstruktur' ist für einzelne Teilnehmer – ganz im Sinne des Bildes von Richter – immer wieder eine Herausforderung und zugleich ein erster Schritt in Richtung Achtsamkeit.

Dass körperliche Bewegung – insbesondere durch Ausdauersportarten wie Laufen und Walken – Ausgleich schafft und dem Stressabbau dient, ist vielfach wissenschaftlich belegt. In diesem Sinn sollen die morgentlichen Laufeinheiten zum aktuellen Wohlbefinden beitragen. Darüber hinaus sind sie für etliche Teilnehmer die aktivierende Erinnerung an eine eigene frühere, im Lauf der Zeit vernachlässigte sportliche Betätigung und oftmals dann auch der Anstoß, diese im Alltag wieder aufzunehmen.

Mit den kurzen Texten bzw. Impulsen zur Besinnung wird die spirituelle Dimension, werden letztlich Fragen nach dem (Lebens-) Sinn angesprochen. Im Strudel des Alltags ist es vielfach gar nicht mehr möglich, sich zu be-sinnen und zu fragen, welche Ziele und Werte für das eigene Leben wirklich wichtig sind. Herausgehoben durch die Auszeit des Seminars, die diesem Nach-sinnen Raum gibt, werden diese Fragen für viele Teilnehmer wieder bedeutsam.

Die gemeinsame Meditation bietet Zeit- und Freiraum, inne zu halten. Meditieren ist dabei mehr und anderes als gedankliche Reflexion. Im Meditieren entsteht ein inneres Gleichgewicht, eine Haltung der Gelassenheit und Achtsamkeit. Deutlich werden kann dies

vielleicht am Beispiel der Atemmeditation. In der Atemmeditation 'folge ich meinem Atem', d.h. ich nehme – ohne Wertung und Beeinflussung – wahr, wie ich atme, wie sich die Bauchdecke hebt und senkt, wie der Atem kommt und geht... Es entwickelt sich eine Haltung des Geschehen-Lassens, des Zulassen- und Loslassen-Könnens.

Die abendlichen Entspannungseinheiten dienen – wie das morgendliche Laufen – zum einen dem aktuellen Wohlbefinden. Ziel ist zum anderen, dass die Teilnehmer einen kleinen Einblick in bzw. Überblick über verschiedene Entspannungsmethoden erhalten. Sie erleben Übungen aus dem autogenen Training, der progressiven Muskelentspannung nach Jacobsen etc. und entwickeln vielleicht eine erste Idee, welche Methode Teil ihres Alltags werden könnte.

Thematisch abgerundet wird das Seminar durch Theorieimpulse zum Selbstmanagement. Viele Fortbildungsangebote zum Thema Selbstmanagement beschäftigen sich – aus unserer Sicht deutlich zu kurz gedacht – mit diversen Techniken, die zum Ziel haben, den Alltag bzw. sich selbst noch besser, sprich: effektiver, effizienter und "Zeit sparender" zu organisieren. Letztlich dreht sich damit das System aber im (Teufels-) Kreis, weil sich die mühsam frei geschaukelten 'Zeitlücken' nur allzu schnell mit *neuen* Aufgaben und Herausforderungen füllen, was die Arbeitsbelastung und -dichte schließlich sogar noch erhöht. In einem tieferen Sinn geht es bei Selbstmanagement⁴ darum, die eigene Arbeits- und Lebenssituation mit Abstand zu betrachten und sie anhand von Sinnfragen, kleineren und größeren (Lebens-) Zielen und -Werten zu überdenken. Es gibt viele Möglichkeiten und Methoden, sich diesem Thema zu nähern. Im Seminar arbeiten wir – mit einer jährlich wechselnden Auswahl und Schwerpunktsetzung – u.a. mit dem Antreiberkonzept aus der Transaktionsanalyse, dem Kompetenzentfaltungskreuz nach Heinrich Fallner, dem Werte- und Entwicklungsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun, dem Riemann-Thomann-Modell, den Führungsdilemmata nach Oswald Neuberger usw. Vorstellen wollen wir an dieser Stelle beispielhaft und kurz das Modell der Identitätspyramide, das u.E. einen sehr grundlegenden Zugang zu den Sinn- und Lebensthemen und -fragen eröffnet. Richter⁵ unterscheidet im Anschluss an Hilarion Petzold fünf so genannte "*Säulen der Identität*" als Grundlage des Selbst bzw. als Ressourcen der individuellen Lebensgestaltung und -bewältigung: Leiblichkeit (1), Soziale Netzwerke und Beziehungen (2), Werte, Sinn und Spiritualität (3), Arbeit und Leistung (4) sowie Materielle Sicherheit (5). Jeder Teilnehmer kann in einer ersten

⁴ Dieter F. Hinze spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von "Selbstführung" und stellt sehr überzeugend dar, dass Selbstführung die Grundlage jeglicher Mitarbeiterführung ist: "*Andere zu führen kann nur in dem Maße gelingen, in dem es gelingt, sich selber zu führen.*"
Dieter F. Hinze: Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg. Heidelberg 2001, S. 11

⁵ Vgl. zum Folgenden Kurt F. Richter: Erzählweisen des Körpers. Kreative Gestaltarbeit in Theorie, Beratung, Supervision und Gruppenarbeit. Seelze-Velber 3. Auflage. 2003, S. 42 ff

persönlichen Situations- bzw. Selbstanalyse seine individuelle Identitätspyramide gestalten und anschließend in Lernpartnerschaften oder Kleingruppen weiter führenden Fragen nachgehen, u.a.: Wie zufrieden bin ich mit den einzelnen Säulen? Welche Säulen sind tragend? Welche Säulen sind (aktuell) sehr schmal, brüchig oder weisen Risse auf? Welche Säulen möchte ich gerne verändern? Was brauche ich, um diese Veränderung verwirklichen zu können?

Gelassenheit und Achtsamkeit als tragende Prinzipien

Ziel der Arbeit mit der Identitätspyramide wie auch des Seminars insgesamt ist es, (wieder) ein neues Gleichgewicht zu finden sowie eine Haltung der Gelassenheit und der Achtsamkeit zu entwickeln. *"Gelassenheit ist ein lebendiges Mitschwingen mit den Widersprüchen des Lebens und gleichzeitig ein Ruhen in sich selbst. Gelassenheit ist eine Haltung dem Leben gegenüber, die es ermöglicht in all der Komplexität seine Kräfte auf das zu konzentrieren, was einem bedeutsam und wichtig (sowie wertvoll; Ergänzung durch die Verfasser) ist. Gelassenheit fliegt einem nicht zu. Sie bedarf harter Arbeit am Selbst. Und der beste Übungsraum ist der Alltag."*⁶ Das innere Gleichgewicht ist nun kein statischer Zustand, der sich – einmal gefunden – für den Rest des Lebens festhalten und konservieren lässt. Situations- und lebensphasenbezogen werden immer wieder Ungleichgewichte zwischen den Lebensbereichen, zwischen den 'Säulen' entstehen. Gelassenheit ist eine wesentlich Voraussetzung dafür, dass es stets aufs Neue gelingen kann, die eigene innere Mitte, eine individuelle Balance und ein lebendiges Gleichgewicht zu finden.

Eng verbunden mit einer von Gelassenheit getragenen Lebensweise ist die Haltung der Achtsamkeit, die sich jedoch nicht einfach von selbst, sondern erst über kontinuierliche Übung – z.B. in der Meditation – einstellt und erhält. Gleichwohl: Achtsamkeit ist keine Praxis, die sich exklusiv in speziellen Meditationsräumen und -zeiten vollzieht, vielmehr gilt es, sie im Alltag, in den alltäglichen Dingen wie Teetrinken, Abwaschen, Putzen etc. zu leben.⁷ Allzu oft sind wir gedanklich mit der Vergangenheit oder der Zukunft beschäftigt, denken bei einer Tätigkeit bereits an die nächsten und übernächsten Dinge, die auch noch zu erledigen sind. Achtsamkeit hingegen zeigt sich im Gewahrsein für den gegenwärtigen Augenblick, öffnet die Aufmerksamkeit für das Dasein im Hier und Jetzt; zugleich ist sie verbunden mit einer nicht-wertenden Haltung. *"Diese Art der Achtsamkeit ermöglicht einen*

⁶ Richter 2009, S. 288

⁷ "Wir können jede Tätigkeit unseres Lebens in Meditation verwandeln. Wenn Sie Ihre Teetasse aufnehmen, dann können Sie das achtsam tun. (...) Sie richten Ihre ganze Aufmerksamkeit auf den Tee und die Tatsache, dass Sie den Tee jetzt trinken. Ihr Geist wandert dabei nicht in die Vergangenheit oder in die Zukunft, sondern er ist ganz und gar auf den Tee konzentriert, den Sie in diesem Moment trinken. Das ist es, was wir achtsames Trinken nennen."
Thich Nhat Hanh: Jeden Augenblick genießen. Übungen zur Achtsamkeit. Berlin 2004, S. 20 f

*inneren Abstand zu sich selbst, eine leidenschaftslose Selbstbeobachtung. Ich kann mich wahrnehmen, wie ich gerade fühle, denke, handele, ohne dass das Ich korrigierend eingreifen muss. Solche Übungen fördern die Gelassenheit, aktivieren Ressourcen und Selbstheilungskräfte."*⁸

Die Haltung der Achtsamkeit ist freilich nicht beschränkt auf den Umgang mit der eigenen Person, sondern äußert sich im gleichen Maße in einer behutsamen und wohlwollenden Haltung gegenüber Mensch und Welt, wie sie sich nicht zuletzt in einem zugewandten Lächeln ausdrückt.

Eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe ist es für die Teilnehmer, ihre Übungen der Achtsamkeit im Anschluss an die Seminartage im Alltag fortzusetzen, was sich in unserer schnelllebigen Zeit alles andere als einfach darstellt. Insofern nutzen einige Teilnehmer das Seminarangebot regelmäßig als jährliche Auszeit, um eine Haltung der Gelassenheit und Achtsamkeit (wieder) stärker in ihrem Alltag zu verankern.

Organisatorische Auskünfte sind über die Bundesfachakademie/ GFO – Region Süd (Schwäbisch Hall) und die Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes (Freiburg) zu erhalten.

Literatur

Hinze, Dieter F. (2001): Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg. Heidelberg

Richter, Kurt F. (2003): Erzählweisen des Körpers. Kreative Gestaltarbeit in Theorie, Beratung, Supervision und Gruppenarbeit. 3. Auflage

Richter, Kurt F. (2007): Kommt Zeit kommt Rat. In: Jahrbuch Kulturpädagogik der Akademie Remscheid. Remscheid, S. 86-98

Richter, Kurt F. (2009): Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System. Göttingen

Thich Nhat Hanh (2004): Jeden Augenblick genießen. Übungen zur Achtsamkeit. Berlin

⁸ Richter 2009, S. 322