



Sibylle Brechtel

begleitet mit ihrer Unternehmung Brechtel Gesundheitscoaching, Diez (bei Limburg) unter dem Slogan „Gesund leben – gesund arbeiten – gesund führen“ Privatpersonen und Mitarbeiter von Unternehmen im Prozess, Ressourcen und Potenziale zu entdecken, um eine höhere Lebensqualität und ihre beruflichen und privaten Ziele zu erreichen. Ihre thematischen Schwerpunkte sind achtsame Selbstfürsorge, Stress- und Selbstmanagement und gesunde (Selbst- und Mitarbeiter-)Führung.

Sibylle Brechtel arbeitete 30 Jahre in den verschiedensten Funktionen im Gesundheitsbereich. Seit 2008 ist sie selbstständige Trainerin und Beraterin. Sie ist u.a. Präventions- und REHA-Trainerin/Ernährungsberaterin, Trainerin „Gesund führen – sich und andere“ (do-care!-Konzept), Trainerin „TAA – Achtsamkeit am Arbeitsplatz“, Trainerin „Intuitives Bogenschießen für Training, Therapie und Coaching“; aktuell absolviert sie die Weiterbildung „Coach Neuro-Systemische Beratung und Körpercoaching“, DBVC (Abschluss: 2018).

Das Seminar „Führen mit dem Bogen: Intuitives Bogenschießen und Achtsamkeit“ führt Sibylle Brechtel regelmäßig als offenes und firmeninternes Seminar durch. Es eröffnet den Teilnehmern die Möglichkeit, sich intensiv mit ihrer Rolle als Führungskraft zu befassen und das Thema Achtsamkeit als zentralen Erfolgsfaktor bei der Selbst- und Mitarbeiterführung in einer zunehmend von rascher Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Arbeitswelt zu entdecken.

www.brechtel-gesundheitscoaching.de

Impulse für Führung

Gesund führen: Beim intuitiven Bogenschießen die Achtsamkeit und Führungskompetenz trainieren

In der modernen, von permanenter Veränderung geprägten Arbeitswelt befinden sich viele Mitarbeiter nebst ihren Führungskräften sozusagen in Dauerstress. Das heißt, auf eine gezielte Anspannung folgt keine angemessene Entspannung. Das führt mit der Zeit zu Erkrankungen und Leistungseinbußen. Solchen Entwicklungen kann man vorbeugen – zum Beispiel mithilfe eines Bogenschieß-Trainings, bei dem die Teilnehmer unter anderem den Prozess des Sich-Anspannens und Sich-Entspannens reflektieren.

Der Arbeitsalltag in vielen Unternehmen ist heute von permanenter Veränderung und einer geringen Planbarkeit geprägt – unter anderem aufgrund der Globalisierung, des raschen technischen Fortschritts und der schnellen Veränderung der Kundenbedürfnisse. Eine entsprechend hohe Flexibilität und Bereitschaft, sich und ihr Verhalten zu verändern, wird von den Mitarbeitern erwartet. Deshalb stehen nicht wenige von ihnen sozusagen dauerhaft „unter Strom“, was mittelfristig oft ihre Gesundheit sowie ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft mindert. Das beweist unter anderem die kontinuierliche Zunahme der psychischen Erkrankungen und der Burn-out-Fälle.

Vor diesem Hintergrund wurden für die 2017 vorgestellte whatsnext-BGM-Trendstudie der Techniker Krankenkasse über 800 Personal-, Führungskräfte und BGM-Verantwortliche zum Thema befragt,

- wie es aktuell um die Gesundheit der Beschäftigten steht und
- wie sich die Anforderungen in den nächsten fünf Jahren verändern.

Die Befragung kommt unter anderem zum Ergebnis: Aufgrund der sinkenden Planbarkeit in den Unternehmen und der steigenden Komplexität der Aufgaben bzw. Herausforderungen benötigen die Beschäftigten künftig eine höhere Stresstoleranz. Deshalb sollte sich die betriebliche Gesundheitsförderung stärker mit solchen Themen wie Stressprävention und (Stress-)Resilienz befassen.

Dabei fällt auf: Die Befragten schreiben den Führungskräften eine zentrale Rolle bei der betrieblichen Gesundheitsförderung zu. Das Thema

„Gesund führen“ hat in ihren Augen heute bereits eine hohe Relevanz für eine gute, die Leistung der Mitarbeiter fördernde und bewahrende Führungskultur. Und in fünf Jahren? Dann wird seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg noch größer sein. Unter anderem aus folgendem Grund: Je geringer die Planbarkeit in den Unternehmen ist und je kurzlebiger ihre Strategien sind, umso mehr wünschen sich die Mitarbeiter Halt und Orientierung. Und diese können ihnen in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld nur die Führungskräfte bieten. Hinzu kommt: Die Führungskräfte prägen nicht nur stark die Rahmenbedingungen und Strukturen, in denen ihre Mitarbeiter arbeiten, sie sind für diese auch Vorbilder. Das heißt: Ihr Verhalten beeinflusst das Verhalten ihrer Mitarbeiter stark.



Deshalb sollten Unternehmen, wenn es um den Auf- und Ausbau einer gesundfördernden und -bewahrenden Kultur in ihrer Organisation geht, den Hebel bei den Führungskräften ansetzen. Ihnen sollten Strategien, Methoden und Techniken vermittelt werden, wie sie ihre eigene Gesundheit und Leistungskraft sowie die ihrer Mitarbeiter bewahren können; des Weiteren ein Bewusstsein dafür, wie stark ihr Führungsverhalten das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeiter beeinflusst. Unternehmen, die auf eine entsprechende Veränderung

der (Führungs-)Kultur in ihrer Organisation bauen, investieren in den Auf- und Ausbau einer nachhaltigen Leistungskultur in ihrer Organisation – unter anderem, indem sie die Reflexionsfähigkeit sowie Kompetenz zur (Selbst-)Führung ihrer Führungskräfte stärken, wovon auch die Mitarbeiter profitieren.

Führen kann nur, wer sich selbst führt

Doch wie werden Führungskräfte zu (Führungs-)Persönlichkeiten, also Leadern, denen ihre Mitarbeiter vertrauen und gerne folgen – unter anderem, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sind? Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist: Die Führungskräfte müssen ihre Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen kennen, denn nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere Menschen inspirieren und effektiv führen.

Selbstführung ist eine Kompetenz, die man entwickeln und trainieren kann, indem man das eigene Tun und Verhalten reflektiert und sich gezielt mit den individuellen Stärken und Schwächen befasst. Zudem gilt es, ein Gespür dafür zu entwickeln, welche inneren Prozesse in der eigenen Person sowie in anderen Personen ablaufen, wenn sie zum Beispiel ein bestimmtes Verhalten zeigen oder mit gewissen Herausforderungen konfrontiert werden. Ein geeignetes Medium, um dieses Bewusstsein und diese Kompetenz bei Führungskräften zu schulen, ist das intuitive Bogenschießen. Unter anderem aus folgenden Grund: In der modernen Arbeitswelt stehen Menschen immer wieder vor der Herausforderung,

- die nötige Spannung aufzubauen, um zum Beispiel komplexe Aufgaben – alleine oder im Team – konzentriert anzugehen, und
- die vorhandene Spannung wieder abzubauen, damit kein (Dauer-)Stress entsteht.

Dies setzt bei den Betroffenen unter anderem die Fähigkeit voraus,

- zu erkennen, wann ein Anspannen und Entspannen nötig und sinnvoll ist, und
- diese Prozesse in sich gezielt zu steuern.

Diese Kompetenz entwickelt Brechtel Gesundheitscoaching bei Führungskräften unter anderem mit seinem Seminar „Führen mit dem Bogen: Intuitives Bogenschießen und Achtsamkeit“.

Selbstführung trainieren – mit dem Ansatz der Salutogenese

In diesem Seminar sammeln die teilnehmenden Führungskräfte anhand der Prozesse beim Bogenschießen Erfahrung im Bereich Selbstführung. Diese „Selbst-Erfahrungen“ reflektieren sie, um hieraus gegebenenfalls Einstellungs- und Verhaltensänderungen für ihren Lebens- und Arbeitsalltag abzuleiten. Sie durchschreiten also gezielt die mit allen Bewertungs- und Veränderungsprozessen verbundenen Teilprozesse „Wahrnehmen – Denken – Fühlen – Handeln“.

Das Konzept der Selbstführung, das dem Seminar zugrunde liegt, basiert auf einem ressourcenorientierten Ansatz nach dem salutogenen Modell von Aaron Antonovsky. In ihm ist die Selbstregulationsfähigkeit des Einzelnen, mit Belastungen umzugehen, von grundlegender Bedeutung. Zentrale Faktoren hierbei sind

- die Erfahrung von Sinn,
- der Glaube an die eigene Handlungs- und Veränderungsfähigkeit,
- Selbstvertrauen und Selbstfürsorge und
- die soziale Einbindung.

Eine gesundheitsfördernde Regulation ist im weitesten Sinne auf eine positive Körper- und Selbstwahrnehmung und ein ebensolches Körper- und Selbstbewusstsein gerichtet. Um die täglichen Belastungen zu bewältigen, wird dabei als grundlegend angesehen,

- die eigenen Ressourcen für einen effektiven Umgang mit herausfordernden Situationen und Konstellationen zu kennen,
- Techniken zu deren Aktivierung und Förderung zu kennen sowie
- eine Schwächung dieser Ressourcen gezielt zu verhindern.

Die Selbstreflexions- und -regulationsfähigkeit steigern

Wird in einem Seminar das intuitive Bogenschießen als Medium zur Förderung der Kompetenz zur Selbstführung genutzt, dann stellt sich die Frage: „Was ist überhaupt Intuition?“ Der französische Mathematiker, Physiker und Philosoph Henri Poincaré schrieb: „Mit Logik kann man Beweise führen, doch keine neuen Erkenntnisse gewinnen. Dazu bedarf es der Intuition.“ Im Bereich der Systemischen Führung wird Intuition als zentraler Erfolgsfaktor gesehen. Nur eine Führungskraft, die in einem guten Kontakt mit sich selbst sowie den Mitarbeitenden

steht und zugleich die Bedürfnisse des Marktes erspürt, hat Erfolg – so das Credo.

Intuition bedeutet so viel wie „hineinsehen“ und wird häufig auch als „Bauchgefühl“ oder „Sechster Sinn“ bezeichnet. Mit dem Begriff wird sozusagen ein Urteil bezeichnet, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das trotzdem stark genug ist, um danach zu handeln. Oft wird der Begriff Intuition auch synonym mit „Emotionale Intelligenz“ verwendet.

Die menschliche Intuition kann – sofern der Mut besteht, sich mit den unbewusst in uns ablaufenden Prozessen zu befassen – durch wahrnehmungs-bezogene Trainings und Übungen, die Zugang zu nicht-rationalen Erfahrungen eröffnen, geschult werden. Die hierbei gewonnenen intuitiven Kompetenzen können dann in beruflichen Entscheidungssituationen auf ihre Nützlichkeit hin überprüft und trainiert werden. Dabei ist entscheidend, dass die im Training in den körperorientierten Übungseinheiten (wie zum Beispiel beim intuitiven Bogenschießen und den Achtsamkeitsübungen) gewonnenen Erfahrungen, angeleitet reflektiert und individuell interpretiert werden.

Rahmen des Trainings

Für das Seminar „Führen mit dem Bogen: Intuitives Bogenschießen und Achtsamkeit“ wurde als Rahmen bewusst ein ehemaliges Kloster gewählt, damit sich die Teilnehmer vom Berufsalltag lösen, sodass ganz neue Erfahrungen möglich sind. Da betriebliche Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen in der Regel auf eine Kompetenzerweiterung oder Verhaltensveränderung im Arbeitsalltag abzielen, lautet eine zentrale Herausforderung in dem Seminar, die beim intuitiven Bogenschießen gemachten (Selbst-)Erfahrungen in den Lebens- und Berufsalltag zu transferieren. Deshalb erhalten die Teilnehmer auch einen Input zum Thema „Achtsamkeit im Führungsalltag“; außerdem sind in das Seminar Achtsamkeits-Übungen integriert. Aufgabe der Verantwortlichen in den Unternehmen ist dann, den erforderlichen Rahmen zu schaffen, dass die im Seminar gesamten Erfahrungen und Erkenntnisse nicht nur in den Arbeitsalltag transferiert, sondern auch erneut reflektiert werden können – beispielsweise in einem jobbegleitenden „TAA – Training Achtsamkeit am Arbeitsplatz“-Programm.

Das dem Seminar- und Trainingsprogramm zugrunde liegende metaphorische Modell hat sich in der Personalentwicklungspraxis vielfach bewährt. Bei ihm fällt dem Trainer die Rolle bzw. Aufgabe zu, die Teilnehmer basierend auf ihrer Ausgangssituation in den Lernprozess einzuführen, ihnen (gesundheitsfördernde) fachliche Fähigkeiten zu vermitteln und ihre Reflexionsarbeit anzuleiten und zu begleiten. Die Transferstärke eines Bogentrainings in einem Seminar mit geleiteter Reflexion sowie integrierter Einführung in das Thema „Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ liegt einerseits im Aufzeigen von Parallelen zwischen dem Lern- und dem Funktionsfeld und andererseits in der Möglichkeit, die erforderliche Kompetenz zu erwerben, die im Training gesammelten Erfahrungen in den Arbeitsalltag zu übertragen.

Potenzial und Ablauf

Wichtig ist es, den Teilnehmern zu vermitteln, dass es in dem Seminar nicht um solche, ihnen aus ihrem Lebens- und Arbeitsumfeld bekannte Ziele wie „schneller, effektiver, besser werden“ geht. Vielmehr soll nach dem Prinzip des Erfahrungslernens eine offene Selbstwahrnehmung mit neugierig machenden Erfahrungen ermöglicht werden. Bewusst wird dabei nicht auf ein reines Erleben gesetzt, das mit einem positiven (Erfolgs-) Erlebnis beim Bogenschießen endet. Stattdessen werden die Selbstwahrnehmung und die körperlich-emotionale Erfahrung beim Bogenschießen als Möglichkeit zur (Selbst-)Reflexion genutzt. Dabei wird ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, der sich an den verschiedenen Phasen beim Bogenschießen orientiert, auf die stets Feedbackrunden folgen.

Der Bewegungsablauf beim Bogenschießen sowie Abschießen eines Pfeils ist wie folgt:

- Standpunkt einnehmen
- Ziel in den Blick nehmen
- Spannung aufbauen
- Atmen
- Ankern
- Intuition spüren
- Loslassen
- Nachhalten
- Reflektieren

Dieser ritualisierte Ablauf fasziniert die Teilnehmer aufgrund seiner Klarheit, Ruhe und Harmonie und weckt ihren Wunsch nach weiterer (Selbst-)Erfahrung. Denn wer sich auf das intuitive Bogenschießen einlässt, tut dies auf dem Hintergrund seiner Biografie, und hieraus erwachsen Fragen wie:

- Welche Erwartungshaltung habe ich an mich?
- Warum fällt es mir schwer, einen sicheren Stand/Spannung aufzubauen?
- Wie gehe ich auf mein Ziel zu?
- Wie halte ich Aufmerksamkeit bei gleichzeitiger Gelassenheit?
- Wie gehe ich mit meiner persönlichen Deutung des anfänglichen Misserfolgs um?
- Warum habe ich Schwierigkeiten loszulassen?

Ein Perspektivwechsel tritt beim intuitiven Bogenschießen auch ein, weil der Fokus hierbei nicht auf dem Erzielen einer guten Trefferquote liegt, sondern darauf, sich selbst körperlich, mental und emotional wahrzunehmen. Diese individuellen Wahrnehmungen werden aufgegriffen und in ihrer Bedeutung als innere Prozesse bei den Teilnehmern thematisiert. Dabei erweist sich so manche Wahrnehmung als bereits vorhandene Ressource; bei anderen gilt es, das Verhalten – nicht nur im Umgang mit Pfeil und Bogen – (immer wieder) zu überdenken. Aktionen, die nicht zielführend sind, werden geändert und neue Strategien entwickelt, gemäß dem Leitfaden: „Was tue ich gerade – Neues ausprobieren – innehalten – Weg und Ziel überdenken“. So eröffnen sich den Teilnehmern neue Perspektiven und Wege, Herausforderungen (spielerisch) zu meistern. Allein schon die Erkenntnis, dass eine lockere, jedoch fokussierte Herangehensweise meist zielführender ist als ein ehrgeiziges, krampfhaftes Erreichen-Wollen, kann zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung im Berufsalltag führen.

Auch das Loslassen des Pfeils macht wichtige Prozesse sichtbar, denn hierfür bedarf es – neben Kraft, Selbstvertrauen und Zuversicht – den Mut, seine Intuition zu spüren, sie zuzulassen und ihr zu folgen. Bis zu diesem Punkt hat der Schütze alles für einen guten Schussaufbau getan; doch nun heißt es zu LASSEN und den Pfeil ins fokussierte Ziel zu bringen.

Erfahrungen sammeln, Annahmen überdenken, Aktionen verwerfen, neue Strategien entwickeln und der Mut, ins Unberechenbare zu gehen

– dies sind Qualitäten, die auch im Führungsalltag und bei der Reise in agile Welten eine hohe Bedeutung haben. Dabei gilt mit Blick auf den persönlichen Lernprozess der Teilnehmer:

„Der Weg des Bogens ist der Weg der Freude und der Begeisterung, der Vollkommenheit und des Fehlers, der Technik und der Intuition. Aber du lernst nur, indem du die Pfeile auch abschießt.“

(Paulo Coelho, Der Weg des Bogens)

In dem Bogentraining, bei dem der Prozess wichtiger als das Ergebnis auf der Scheibe ist, steckt aufgrund der (Selbst-)Wahrnehmung, inneren Fokussierung und des nicht-wertenden Ergebnisses bereits eine Achtsamkeits-Übung. Achtsamkeit meint ein Wahrnehmen im Hier und Jetzt – ohne Ablenkung, Zusammenreißen und wertende Beurteilung. Es geht darum, sich systematisch selbst zu beobachten, zu erforschen und achtsam zu handeln. Dadurch können unbewusst laufende Gedanken- und Verhaltensmuster aufgedeckt und bearbeitet werden. Im Seminar „Führen mit dem Bogen: Intuitives Bogenschießen und Achtsamkeit“ wird die Achtsamkeit der Teilnehmer außer durch Trainer-Input mit Achtsamkeitsübungen geschult. Hierbei sammeln die Teilnehmer konkrete Erfahrungen mit dem Sich-Anspannen und -Entspannen. Dies ermöglicht es, ihnen zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten für eine Fokussierung der Aufmerksamkeit aufzuzeigen – beispielweise beim persönlichen Zeit- und Stressmanagement und Erweitern der Selbstregulationsmechanismen.

Nutzen der Kombination „Intuitives Bogenschießen“ und „Achtsamkeit“

Das Seminar- und Trainingskonzept „Führen mit dem Bogen: Intuitives Bogenschießen und Achtsamkeit“ bietet den Teilnehmern Möglichkeiten zur intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Rolle als Führungskraft. Dabei geht es um das Erfassen schon vorhandener Ressourcen und einen möglichen Perspektivwechsel zum Fördern ihrer Handlungskompetenz. Das Bogenschießen bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, sozusagen spielerisch Erfahrungen mit außergewöhnlichen Herausforderungen zu sammeln, bei denen es darum geht, die individuellen Potenziale und Kraftquellen zu entdecken und auszuschöpfen, mit denen der Führungsalltag gemeistert werden kann.

Das Seminar- und Trainingskonzept eignet sich als „Türöffner“ zum Thema Achtsamkeit für Unternehmen und Menschen, die erkannt haben, dass die steigende Komplexität und Dynamik im Arbeitsleben eine Neuausrichtung im Bereich Selbst- und Mitarbeiterführung erfordern. Führungskräfte, die an der Grenze zur Überforderung stehen, werden den Nutzen eines solchen Seminars primär im Bereich persönliches Stress- und Selbstmanagement sehen; für das Gros der Teilnehmer ist es jedoch ein Schlüssel zu einer gesundheitsorientierten Führung von sich selbst und anderen Menschen sowie zu einer höheren Konzentration und Kreativität bei den zu bewältigenden (gemeinsamen) Aufgaben.

Gerade in Change-Prozessen haben Achtsamkeitsangebote einen großen „Mehrwert“, denn das Initiieren von Veränderungsprozessen gelingt am ehesten, wenn Menschen unbewusste Routinen, eigene Überzeugungen und Verhaltensmuster erkennen und reflektieren und sich für eine neue Ausrichtung öffnen. Wie stark das Potenzial Achtsamkeit dann im Betriebsalltag ausgeschöpft wird, hängt unter anderem davon ab, wie intensiv zum Beispiel ein „TAA – Training Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ mit der Unternehmensstrategie und -kultur verzahnt wird.