



Katharina Maehrlein  
Resilient.Achtsam.Agil. 

# ACHTSAM AGIL

DIE AUFMERKSAMKEIT FOKUSSIEREN -  
EFFIZIENTER, PRODUKTIVER, GELASSENER,  
KREATIVER UND INNOVATIVER WERDEN

Ein Auszug aus dem Buch  
"Wie Agilität gelingt:  
ein agiles Mindset entwickeln - typische Hürden meistern"  
von Katharina Maehrlein  
GABAL, März 2020

Das Einzige, was Sie brauchen, um resilienter zu werden, ist etwas Geduld und die Bereitschaft, sich in Ihrem Inneren etwas gründlicher umzusehen.

In der »Bambusstrategie« finden Sie bei Bedarf weitere Informationen und Übungen, die Sie dabei unterstützen.

## Achtsamkeit

Mit altem Denken lassen sich keine neuen Arbeitswelten gestalten. Leider fällt das notwendige 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.

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. Sehen Sie dazu einen kleinen Mitschnitt aus einem meiner Seminare: »Die Taschenlampe des Bewusstseins«: <http://tl.katharina-maehrlein.de>.



Menschen mit einem agilen Mindset stellen sich deshalb bewusst neuen Situationen und Erfahrungen und zwingen so Geist und Gehirn, sich ständig passend zum jeweiligen Kontext zu aktualisieren. Das ist auch notwendig, denn agil zu arbeiten bedeutet einen ständigen Drahtseilakt. Immer wieder muss neu entschieden werden, was wichtig, richtig und vor allem zielführend ist. Achtsamkeit ermöglicht es

uns, bei all dem ausbalanciert zu bleiben, entspannt die Komfortzone zu verlassen und unseren Geist zu flexibilisieren. Nicht umsonst erfährt das Thema in Unternehmen seit einiger Zeit einen regelrechten Hype.

### **Achtsamkeit – das neue Koffein**

Längst gilt Achtsamkeit als das »neue Koffein« im Silicon Valley. Bei Google, Apple, Twitter, Facebook und Co. finden ganz selbstverständlich »Mindful Lunches«, Mittagessen in Schweigen und Meditation während der Arbeitszeit, statt. Aber nicht nur Internetgiganten, auch Großbanken wie Barclays, Citigroup, JP Morgan und Goldman Sachs gehen inzwischen mit Achtsamkeitsübungen neue Wege, um ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen, mit der VUKA-Arbeitswelt besser umgehen zu können. Und sogar das US-Militär hat Achtsamkeitstechniken in sein Ausbildungsprogramm integriert. Denn seit Wissenschaftler Veränderungen im Gehirn bereits nach acht Wochen Meditationstraining nachgewiesen haben, gilt Achtsamkeit als das neue Geheimrezept für gesteigerte Produktivität und Kreativität.

Auch in deutschen Unternehmen verliert Achtsamkeit langsam den esoterischen Beigeschmack und in Unternehmen wie SAP, BASF oder Bosch und dem Pharmakonzern AbbVie gehört Meditation inzwischen zum Alltag. Und trotzdem stoße ich noch viel zu häufig auf Ablehnung oder belustigte Blicke, wenn ich mein »Achtsamkeit@Work«-Training in Unternehmen anbiete. Ein Unternehmen im Sauerland, das ich seit mittlerweile zwölf Jahren als Kunden betreue, reagierte auf meinen Vorschlag beispielsweise so: »Ach, Frau Maehrlein, wissen Sie, wir Sauerländer sind mehr so mit der Hand am Arm.« Was das genau heißen sollte, habe ich nicht wirklich kapiert, aber ich habe verstanden, was gemeint war: Achtsamkeit kommt für uns nicht infrage. Wie schade!

Umso mehr freut es mich, wenn ein »nüchterner« Milliardenkonzern wie SAP – ein Schwergewicht im DAX – auf Achtsamkeit setzt. Und wenn die nachfolgenden Untersuchungsergebnisse nicht »Hand am Arm« sind, dann weiß ich auch nicht ☺.

## Ergebnisse der SAP-Untersuchung zum hauseigenen Achtsamkeitsprogramm

Peter Bostelmann, Director, SAP Global Mindfulness Practice, hat ein globales Achtsamkeitsprogramm entwickelt und im Jahr 2013 bei SAP eingeführt. Tausende von Mitarbeitern haben an einem solchen Kurs oder an einem der Vertiefungsangebote wie achtsames Mittagessen, Achtsamkeitsnachmittage oder virtuelle Sessions teilgenommen. Weitere Tausende von Kollegen stehen auf der Warteliste, um ihre Achtsamkeit zu trainieren. Die Wartezeit beträgt rund ein Jahr!

Das verwundert nicht, denn Befragungen der Programm-Teilnehmer zeigen: Die Kurse sind erfolgreich. Vier Wochen nach dem Kurs ist der Durchschnittswert bei »Freude & Wohlbefinden« um 6,5 Prozent gestiegen, beim Empfinden von »Sinn und Zufriedenheit« um 7,7, bei »Konzentrationsfähigkeit« um 10 Prozent, und der Grad an mentaler »Klarheit und Kreativität« für die Entwicklung von neuen Ideen und Lösungen um 7,4 Prozent. Gleichzeitig ist das persönliche Empfinden von Überforderung und Stress um 5,2 Prozent gesunken. Bemerkenswerterweise verstärken sich diese Effekte sogar über die Zeit, wie eine weitere Befragung ein halbes Jahr nach Ende der Maßnahme belegt. Bostelmann sieht außerdem eine deutliche Steigerung des Engagements und des Vertrauens in Führungskräfte.

Als wenn das alles nicht schon beeindruckend genug wäre, spricht der Achtsamkeitsdirektor darüber hinaus von einem 200-prozentigen Return on Investment, der sich auf Basis des gestiegenen Employee Engagement Index und des Rückgangs an Krankheitsausfällen messen lässt. Und das wirkt sich drastisch auf das Geschäftsergebnis aus: bis zu 95 Millionen Euro mehr Gewinn pro Prozentpunkt Anstieg des jährlich gemessenen Employee Engagement Index und Business Health Culture Index.<sup>14</sup>

Kein Wunder also, dass die SAP Achtsamkeit sehr umfänglich bei ihren Mitarbeitern und inzwischen auch bei ihren Kunden wie Siemens und Deutsche Telekom kultiviert. SAP nutzt das erfolgreiche Achtsamkeitsprogramm sogar inzwischen auch dafür, Talente nach Walldorf zu locken. Denn dieses Angebot zur Stärkung der eigenen Persönlichkeit klingt für immer mehr Bewerber durchaus verheißungsvoll.

Und so werden vermutlich auch weiterhin am Standort Walldorf wie in den 50 größten Standorten weltweit jeden Tag halbstündige Meditationen angeleitet, es wird schweigend an »Mindful Lunches« teilgenommen, und selbst offizielle Meetings werden mit einer Atemübung zum »Runterkommen« gestartet.

>>>

Vielleicht haben Sie Lust, sich die Videoserie anzusehen, in denen SAP-Mitarbeiter über ihre Erfahrungen berichten? Die stellt SAP auf seiner Website hier zur Verfügung:

<https://www.sap-tv.com/search/?term=%22SAP%20for%20You%22&focus=video&pp=12&view=thumbnails>



## **Achtsamkeit – der Wunderdünger für das agile Mindset**

Achtsamkeit ist nur scheinbar ein Gegenpol zur Agilität – sie ist vielmehr eine hervorragende Ergänzung.

Achtsamkeit steht zwar für Innehalten, Entschleunigen und bewusstes Handeln, während Agilität für Dynamik, Beweglichkeit, Geschwindigkeit und Experimentierfreude steht. Weil sie uns aber hilft, aus Automatismen auszusteigen, funktioniert Achtsamkeit als Wunderdünger für die Entwicklung eines agilen Mindsets.

Denn 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, 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 eigenverantwortliches Arbeiten. Agilität ist ohne dieses Bewusstseinsmanagement also kaum möglich. Weil aber Achtsamkeitspraktiken genau hier ansetzen, werden sie so zu einem sehr wirksamen Werkzeug für die Agilisierung von Mindsets.

**Agilität braucht Bewusstseinsmanagement!**

Mit achtsamen Praktiken bekommen wir Zugriff auf unsere Innenwelt, unsere Gedanken, Einstellungen und Emotionen und damit auf den sonst verschlossenen Ort, wo die eigene innere Einstellung – das Mindset – überprüft und verändert werden kann. Schon nach acht Wochen Meditationspraxis lassen sich tatsächlich Veränderungen im Gehirn wissenschaftlich nachweisen: Die Achtsamkeitsübungen helfen, neue neuronale Bahnen zu spüren – also beispielsweise zu lernen, dass Ausprobieren eine bessere Reaktion auf veränderte Ansprüche ist als ängstliches Beharren.

### **Der achtsame Hebel für Agilität: Innehalten**

Wie aber erreicht man das? Die Antwort auf diese Frage mag überraschen, denn sie ist sowohl einfach als auch erstaunlich: durch innehalten, atmen, den Moment beobachten und ihn lassen, wie er ist. 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.

### **Vergrößern Sie die Lücke zwischen Reiz und Reaktion!**

Wer anhand von Meditationsübungen lernt, seine Aufmerksamkeit zu fokussieren, wird außerdem nachweislich effizienter, produktiver, gelassener, kreativer und innovativer.

Der bekannte Harvard-Psychologe Daniel Goleman und der Neurowissenschaftler Richard Davidson benennen in ihrem Buch »Altered Traits« weitere Vorteile von Achtsamkeitspraxis: Sie ermöglicht effektives Handeln unter schwer vorhersehbaren Umständen – wie sie im agilen Umfeld an der Tagesordnung sind – durch die Fähigkeit, Ruhe und einen klaren Kopf zu bewahren, offen zu bleiben und länger konzentriert bleiben zu können.<sup>15</sup>

Darüber hinaus schärfen Sie mit Achtsamkeitspraxis Ihre emotionale Intelligenz, trainieren Ihre Selbstwahrnehmung und Emotionsregulierung, Ihre Fähigkeit zur Empathie und Ihre Resilienz. All das brauchen wir als Menschen, um mit uns selbst und mit anderen freundlich

umgehen zu können – wichtige Voraussetzungen für die im agilen Umfeld so wichtige vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit und einen wertschätzenden Umgang mit Diversity! Denn der Umgang mit Konflikten ist gerade in der agilen Arbeitswelt eine große Herausforderung – unter anderem deshalb, weil die Hierarchien flacher werden. Wenn wir Achtsamkeit praktizieren, werden wir entdecken, dass wir unseren Emotionen nicht ausgeliefert sind, und können deshalb angemessener mit Konflikten umgehen. Regelmäßig Meditierende, die man mit aggressiven Gesprächspartnern konfrontiert, bleiben deshalb entspannt und können so auf das Verhalten ihres Gegenübers positiv und beruhigend einwirken.

Und: In meinen Achtsamkeitstrainings fällt mir immer wieder auf, dass sich vielen Menschen erst durch Achtsamkeitstechniken ein Ausweg aus dem Hamsterrad eröffnet, das sich durch die immer weiter zunehmende Verdichtung der Aufgaben immer schneller dreht. Und ich erlebe hautnah die negativen Folgen. Bei so manchem Seminarteilnehmer denke ich: »Bitte finde doch **JETZT** zur Achtsamkeit und nicht erst, wenn du nach dem Burn-out in die Wiedereingliederung kommst ...«

### 10 gute Gründe für Achtsamkeit im agilen Umfeld

Durch Achtsamkeitstraining können Sie lernen,

- entspannter mit Veränderungen umzugehen und zuversichtlicher an neue Situationen heranzugehen,
- trotz Ablenkungen konzentriert zu bleiben und dem Impuls zu widerstehen, zu oft in ineffektives Multitasking zu verfallen,
- Eindrücke zu ordnen, ohne sich von ihnen überfluten zu lassen,
- Störreize auszublenden und selbst im Großraumbüro bei sich zu bleiben,
- besser mit Stress umzugehen,
- sich von dem Druck zu befreien, immer schnell reagieren zu müssen, und stattdessen Raum für Reflexion und Kreativität entstehen zu lassen,
- auch in Stresssituationen sicher auf mentale Ressourcen zugreifen zu können,
- Angstgefühle aktiv zu vermindern,
- sich seltener und kürzer in Problemen zu verstricken und das Karussell im Kopf zu stoppen,
- Ihre Selbstbeherrschung zu verbessern.

## Die 9 Kompetenzen

Während Sie Ihre Fähigkeit zur Achtsamkeit entwickeln, entwickeln Sie gleichzeitig wichtige Grundhaltungen und Fähigkeiten, die »9 Kompetenzen«, wie ich sie nenne:

1. Den Fokus bewusst (um)lenken können
2. Mitbekommen können, wenn das Hirn mit Ihnen »Gassi geht«
3. Den Fokus erhalten können
4. Differenzierter wahrnehmen bzw. die Wahrnehmung schärfen
5. Die innere Ruhe herstellen
6. Die Gedankenaktivität eindämmen und beruhigen
7. Emotionen beobachten, ohne auf sie zu reagieren
8. Gedanken wahrnehmen, ohne auf sie zu reagieren
9. Sein statt tun

## Das agile Manifest achtsam umgesetzt

Wie das Zusammenspiel von Agilität und Achtsamkeit konkret aussehen kann, lässt sich gut entlang der im agilen Manifest niedergelegten Werte und Prinzipien verdeutlichen. Und 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.

Im folgenden Teil stelle ich Ihnen insgesamt zwölf der beliebtesten Übungen meiner Kunden vor – jedem der vier Werte des agilen Manifests habe ich jeweils drei Übungen zugeordnet. Außerdem bekommen Sie einen von mir angeleiteten »Bodyscan« – eine effiziente und bewährte Achtsamkeitsübung – als Audio zum Download zur Verfügung gestellt. Möglicherweise erscheinen Ihnen manche der Übungen profan. Sie haben sich trotzdem bei Hunderten von Seminarteilnehmern bewährt und sind ganz bewusst so konzipiert, dass sie wenig bis keine Zeit zusätzlich zu dem, was Sie sonst noch alles zu tun haben, kosten. Denn was ich in meinem Job am häufigsten höre, ist: Keine Zeit! Niemand hat zu viel davon, oder?

Und: Verstehen Sie die Übungen gerne wie das Angebot von Speisen auf einem exotischen Buffet: Vielleicht ist etwas dabei, was Sie noch nie zuvor gegessen haben und von dem Sie sich auch jetzt nicht vorstellen können, es probieren zu wollen. Möglicherweise etwas so Ungewohntes wie Insekten oder Seeigel. Aber Sie wissen ja: Versuch macht klug. Und jeder Versuch entwickelt Ihr Mindset. Auf geht's!

### **Achtsam agil I: Besser achtsam interagieren**

Mit 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 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«. Mehrere Hundert Teilnehmer meiner Workshops bestätigten, dass sie durch diese einfache Übung deutlich mehr Details des Gesagten mitbekommen und unvoreingenommen bei der Sache bleiben können.

#### **■ Übung »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.

Damit Ihr Hirn Ihnen erlaubt, auch in kritischen Situationen daran denken zu können, sollten Sie im ersten Schritt mindestens viermal in entspannten Situationen die Fähigkeit einüben, den Fokus gleichzeitig auf dem Zuhören und dem Wahrnehmen der Fußsohlen zu halten. Dies können Sie beispielsweise in Meetings tun, beim Telefonieren, am Abendtisch oder beim Autofahren, wenn Sie Radio hören. Im zweiten Schritt nutzen Sie Gelegenheiten, bei denen Sie schon vorher wissen, dass sie kritisch werden können, als Übungsfeld, erst dann werden Ihnen Ihre Fußsohlen auch spontan einfallen, wenn Sie unvorhergesehen in eine kritische Situation kommen.

---

Die Fähigkeit, sich seiner Fußsohlen bewusst zu sein, hat gleich mehrere Vorteile: Außer dass das gedankliche Verbinden mit den Fußsohlen Ihren Geist daran hindert, »mit Ihnen Gassi zu gehen«, sorgt es dafür, dass Sie etwas Abstand vom Geschehen nehmen können und zum Beobachter werden, statt automatisch zu reagieren. Außerdem wird Ihr Gehirn keine Flucht-und-Kampf-, also Stresshormone, ausschütten.

Warum ist das so? Immer wenn Sie unter Druck oder Stress geraten, sich ärgern oder die Situation am liebsten verlassen würden, stellt Ihr Gehirn Stoffe zur Verfügung, die Sie dazu befähigen sollen, zu flüchten oder zu kämpfen. Das führt dazu, dass Sie quasi Scheuklappen aufgesetzt bekommen und nur noch eines im Sinn haben: Weg hier! Das ist grundsätzlich eine sehr sinnige Einrichtung der Natur, denn wenn beispielsweise ein Soldat im Krieg bei einem Angriff einen Arm verliert, wird er nicht erschrocken dastehen und seinen Arm betrauern, sondern im Autopilotmodus, ohne nachzudenken, sofort versuchen, sich zu retten. Er wird meist nicht einmal den Schmerz spüren. Und er wird auch sonst nichts spüren – vor allem nicht seine Fußsohlen. Wozu auch? Aufgrund unseres Wahrnehmungsfilters werden diese schon im normalen Alltag »weggefiltert« – es sei denn, Sie hätten dort Schmerzen. Was in einer solchen Situation lebensrettend und sinnvoll ist, sorgt allerdings eher für negative Folgen, wenn die gleiche Reaktion dann erfolgt, wenn Sie sich »nur« über einen Vorgesetzten oder den Inhalt eines Meetings ärgern. Würden Sie dann einfach gehen, käme das sicher nicht gut an. Denken Sie daran: Ihr Gehirn kann den Unterschied nicht erkennen! Jedes Mal wenn in Ihnen Wut, Ärger und Stress auftauchen, ist für Ihr Gehirn Krieg! Wenn Sie allerdings die

Wahrnehmung Ihrer Fußsohlen »anschalten«, informieren Sie damit Ihr Gehirn darüber, dass gar kein Krieg sein kann, denn schließlich spüren Sie ja Ihre Fußsohlen.

So hat beispielsweise Timo F. – einer meiner Coachingkunden – im Gespräch mit seinem CEO mittlerweile vollen Zugriff auf bewusste und angemessene Reaktionen, die ihm zuvor nicht möglich waren, weil er sich dem strengen Vorgesetzten unterlegen fühlte und sein Hirn den Ärger darüber als Krieg deklarierte und den entsprechenden Stresshormoncocktail ausschüttete. Wenn Sie sehr aufgeregt sind, können Sie den beruhigenden Effekt mit den folgenden beiden Übungen noch verstärken.

### ■ Übung »Aufzug fahren«

---

Zum Auftakt einer Meditationssitzung oder im Alltag während einer kurzen Wartezeit können Sie diesen »Minibodyscan« gut nutzen, um sich wieder mit sich selbst zu verbinden und eine gute Basis zu schaffen, bei sich anzukommen, wenn Sie unruhig sind. Sie können sowohl im Sitzen als auch im Stehen, Gehen oder Liegen »Aufzug fahren«. Dazu schließen Sie die Augen oder schauen, falls das in der jeweiligen Situation nicht passend ist, defokussiert auf den Boden, circa einen halben Meter vor sich. Der »Aufzug« hat vier Stationen:

1. Nehmen Sie Ihre Fußsohlen wahr. Beobachten Sie von innen heraus, wie Ihre Füße Kontakt zum Boden und zu Ihren Schuhen haben, welche Stellen Sie mehr oder weniger wahrnehmen, und konturieren Sie gedanklich Ihre einzelnen Zehen. Um diese besser spüren zu können, können Sie sie leicht bewegen.
2. Fahren Sie mit Ihrer Wahrnehmung aufwärts und verorten Sie einen Punkt oberhalb oder unterhalb Ihres Bauchnabels auf der Oberfläche Ihrer Haut oder eher im Inneren Ihres Bauches, der für Sie Ihre innere Mitte repräsentiert.
3. Gehen Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit zu Ihrer Nase und dem Gefühl des Atems am Naseneingang.
4. Wechseln Sie zu dem Punkt an Ihrem Hinterkopf bzw. Scheitel, der Sie maximal gerade ausrichten würde, wenn Sie daran wie eine Marionette aufgehängt wären.

Verweilen Sie bei den ersten Versuchen bei jeder Station für einige Atemzüge. Dann versuchen Sie die einzelnen Stationen zu einer flüssigen »Fahrt« zu verbinden: Beim Einatmen streifen Sie nacheinander mit Ihrer Aufmerksamkeit die Fußsohlen, die Mitte, den Naseneingang und den Scheitelpunkt, beim Ausatmen fahren Sie abwärts, bis Sie wieder bei den Fußsohlen angekommen sind. Dazu nehmen Sie dann nur noch die Fußsohlen insgesamt in den Fokus, nicht mehr jeden einzelnen Zeh etc.

---

Den meisten Menschen fällt die Übung zunächst im Sitzen oder Stehen am leichtesten, im Gehen ist sie am herausforderndsten. Beim Gehen nehmen Sie nur noch jeweils diejenige Fußsohle in den Aufmerksamkeitsfokus, die gerade am Boden ist. Dann geht es auch im Gehen leicht.

Einen ausführlichen Bodyscan können Sie sich hier anhören und downloaden: <http://bodyscan.katharina-maehrlein.de/>



### ■ Übung »Aufzug advanced«

---

Bald werden Sie Ihre »Lieblingsstation« entdecken, eine der vier Stationen, die Sie am besten wahrnehmen können und die Ihnen einfach am sympathischsten ist. Versuchen Sie Ihre Aufmerksamkeit auf dieser Station zu halten und gleichzeitig Kontakt mit Ihrer Umwelt aufzunehmen.

Steigern Sie nach und nach den Schwierigkeitsgrad: Zunächst einmal nur, indem Sie sich umschaun und die Gegenstände und Personen in Ihrem Umfeld registrieren, während Sie gleichzeitig Ihren Fokus auf Ihrer Station haben. Dann, indem Sie Augenkontakt mit einem Mitmenschen aufnehmen, im nächsten Schritt, während Sie jemandem zuhören, und schließlich auch, während Sie selbst sprechen.

Wenn Ihnen das gelingt, bauen Sie die Kompetenz, bei sich zu bleiben, weiter aus, indem Sie während der Interaktion mit Menschen in Ihrem Umfeld alle Stationen »fahren«, immer hoch und runter, verbunden mit Ihrem Atem.

Probieren Sie die Übungsschritte zunächst in unaufgeregten Inter-

aktionen aus. Bald gelingt es Ihnen auch in emotional aufgeladenen Situationen, mit sich selbst verbunden zu bleiben. Ihr Nutzen: Sie geraten weniger leicht außer sich, behalten mehr Energie für sich und können aus diesem gesammelten Zustand heraus bessere Entscheidungen treffen und Ihr Tun frei wählen, statt nur im Autopilot zu reagieren.

---

Die meisten Menschen berichten in meinen Seminaren nach diesen Übungsschritten, dass sie gesammelter und präziser zuhören können, und bekommen das Feedback, dass sie beim Sprechen auf diese Weise klarer, überzeugender und charismatischer wirken.

Versuchen Sie auch einmal, sich während einer Präsentation mit Ihrem favorisierten Punkt zu verbinden, also gleichzeitig während des Präsentierens einen oder mehrere Stationen wahrzunehmen. Bei meinen Vorträgen und Seminaren fokussiere ich meist auf meine Fußsohlen. Seitdem ich dies tue, habe ich am Ende des Tages spürbar mehr Energie übrig, und Lampenfieber gehört der Vergangenheit an.

### **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.

Auch in solchen Momenten hilft achtsames Innehalten. Das lässt sich zum Beispiel mit dem »Muskel-Hirn-Trick« üben. Er setzt bei den Muskeln an, die sich automatisch anspannen, wenn man in Stress kommt oder 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.

### ■ Übung »Muskel-Hirn-Trick«

---

Spannen Sie im ersten Schritt 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 als normal anfühlt, und spannen Sie gleichzeitig die Fäuste, die Arme, den Po und die Oberschenkel an. Pressen Sie dabei die Lippen fest aufeinander, ziehen Sie die Augenbrauen kräftig zusammen, und bleiben Sie in dieser Spannung. Halten Sie den Atem an, solange Sie können. Zählen Sie dabei bis mindestens zehn, dann lassen Sie alles gleichzeitig los und atmen dabei kräftig aus. Wiederholen Sie diese Übung noch zwei weitere Male. Danach gelingt die Entspannung leichter.

---

Außerdem helfen auch die folgenden Übungen:

### ■ Übung »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.

---

### ■ Übung »Was ist jetzt?«

---

Wenn die Unübersichtlichkeit Sie 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 zum Beispiel an frisch gemahlenem Pfeffer oder essen Sie ein scharfes Minzbonbon. Durch den Fokus auf die Sinneswahrnehmungen holen Sie das Gehirn ins Jetzt und heraus aus Gedanken- und Gefühlsschleifen.

---

### 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 eine große Herausforderung sein kann, 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 an, die uns davon abhalten wollen, auf eine Veränderung einzugehen. Statt die 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 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!«. Hier wird ein persönlich wichtiger Ort vor dem inneren Auge möglichst sinnlich heraufbeschworen, um dort Ruhe zu finden und Distanz zum aktuellen Durcheinander aufzubauen. Denn mit Abstand erkennt man meist leichter, dass alles gar nicht so schrecklich ist.

#### ■ Übung »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, doch Sie können 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 auch 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 plötzlich ruhig. Sie gewinnen Abstand und werden wahrscheinlich erkennen, dass alles gar nicht so schlimm ist.

---

### ■ Übung »Zauberbohnen zählen«

---

Hunderte meiner Kunden haben es ausprobiert und lieben es – das Zauberbohnenzählen. Denn es hilft ihnen dabei, über die Unannehmlichkeiten und Ärgernisse des Alltags hinaus die positiven Erlebnisse nicht zu übersehen, die es selbst an den schwärzesten Tagen *immer* auch gibt. Wann immer aber etwas Negatives geschieht, neigt unser Gehirn dazu, gleich den ganzen Tag dunkel einzufärben, denn für unser Gehirn steht das Schlechte im Vordergrund, es will uns vor Gefahr schützen und am Leben erhalten. Das ist sein Job! Da ist es nun einmal wichtiger, negative Dinge zu bemerken als positive. Das kommt noch aus uralter Zeit, als es einfach wichtiger war, zu bemerken, dass ein Säbelzahniger im Gebüsch lauerte, wenn man morgens aus der Höhle trat, als zu bemerken, wie schön die Sonne schien und die Blumen blühten.

Mit dieser Achtsamkeitstechnik erziehen Sie Ihr Gehirn zuverlässig zum »Suchhund« für das Gute in der Veränderungssituation. Aber selbst wenn Sie nicht von einer Veränderung betroffen sind, die Sie stresst: Bohnen zählen sorgt immer dafür, dass Sie positive Erlebnisse bewusster und deutlicher wahrnehmen!

Es ist ganz einfach: Stecken Sie sich morgens sechs bis zehn weiße Riesenbohnen in eine Ihrer (Hosen-)Taschen, und achten Sie auf die kleinen Dinge in Ihrem Alltag, die trotz allem gut sind und Sie erfreuen. Jedes Mal wenn Ihnen jemand zulächelt, das Essen besonders gut schmeckt oder auch wenn etwas weniger schlimm ausgefallen ist, als Sie befürchtet hatten, packen Sie eine der Bohnen in die andere Tasche. Wenn Sie etwas besonders Schönes erleben, dürfen es auch zwei oder drei Bohnen sein. Die bekommen Sie in jedem Supermarkt!

Was Ihnen persönlich eine Bohne wert ist, entscheiden Sie! Seien Sie aber gerade zu Beginn nicht allzu kritisch und vergeben Sie ruhig auch für wirklich kleine Begebenheiten eine Bohne. Warum? Nun, wenn Ihr Tag nicht so toll verläuft, kann es gut sein, dass Ihr Hirn Ihnen suggeriert, es gäbe nichts Gutes, die entsprechende Denkspur

muss nämlich erst angelegt werden. Sobald das geschehen ist – und das geht schnell, oft braucht es nur einige Tage, nie länger als drei Wochen –, werden Sie mehr positive Dinge bemerken, als Sie Bohnen zur Verfügung haben! Dann dürfen Sie gerne kritischer werden.

Abends zählen Sie die »guten« Bohnen, und vielleicht erinnern Sie sich noch an die Situationen, die dahinterstehen, und können sich noch ein zweites Mal daran erfreuen. Wenn Sie sich nicht mehr erinnern können, ist das kein Problem und gerade zu Beginn häufig der Fall.

---

**Extratipp:** Vielleicht haben Sie keine Lust auf Bohnen? Muss ja nicht sein, es kann auch jeder andere kleine Gegenstand sein: Steine, Reiskörner oder was immer sonst Ihnen einfällt. Alternativ können Sie auch eine Zähler-App für Ihr Smartphone nutzen (z. B. Counter für iPhones). Auch damit können Sie Ihre zufriedenen Momente »hochzählen« und am Abend Revue passieren lassen.

#### ■ Übung »Wenn das Handy einmal klingelt«

---

Lassen Sie sich von Ihrem Mobiltelefon daran erinnern, einmal kurz innezuhalten, Ihre Gedanken und Gefühlslage zu überprüfen, einige tiefe Atemzüge zu nehmen, zehn Atemzüge lang zu meditieren oder wie bei »Was ist jetzt?« Ihre Umgebung bewusst wahrzunehmen.

Stellen Sie sich dazu den Wecker ein, je nach Umständen gegebenenfalls nicht mit einem Ton-, sondern nur mit einem Vibrations-signal. Probieren Sie aus, welche Zeiträume praktikabel für Sie sind: viermal am Tag, jede Stunde, einmal am Vormittag, einmal abends ...

---

#### 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 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, 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 sich 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.

### ■ Übung »Atemtreppe«

---

Bewusstes Atmen ist ein wirkungsvolles, nebenwirkungsfreies Beruhigungsmittel. Vor allem wenn man länger aus- als einatmet. Denn es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Emotionen, Atmung und Herzfrequenz. Aufwühlende Emotionen wie beispielsweise Angst und Wut sind automatisch mit raschen, flachen Atemzügen und Herzklopfen bzw. »Herzrasen« verbunden. Auch wenn Sie sich unruhig, unter Druck, im Stress oder sonst wie ungut fühlen, sind sowohl Ihr Atem als auch Ihr Herz eher schneller unterwegs.

Vereinfacht in einer Formel ausgedrückt, stellt sich dieser Zusammenhang wie folgt dar: **aufwühlende Emotion = schneller Atem = schneller Herzschlag.**

Wenn Ihre Emotionen abflauen oder Sie sich ruhig und entspannt fühlen, werden automatisch auch Ihr Atem und Ihr Herzschlag langsamer. Also: **innere Ruhe = langsames Atmen = langsamer Herzschlag.**

Ihr Atem beeinflusst also Ihre Herzfrequenz und damit Ihr Gefühl. Wenn Sie langsam atmen, drosseln Sie damit Ihren Herzschlag und beruhigen Ihren Gemütszustand. Das heißt, Sie müssen nicht warten, bis Sie sich von alleine beruhigen. Verlangsamen und vertiefen Sie stattdessen Ihren Atem, stellen Sie die Variablen der Formel um in: **langsames Atmen = langsamer Herzschlag = innere Ruhe.**

Wie? 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 noch viermal. Das können Sie beispielsweise kurz zwischendurch beim Gang zur Kantine oder ins Nachbarbüro einbauen.

---

### ■ Übung »Im Walzertakt«

---

Diese Miniübung können Sie immer dann in Ihren Alltag einbauen, wenn Sie irgendwohin gehen: vom Arbeitsplatz zur Toilette, in die Kantine, zum Auto ... Sie ist gut geeignet, um zur Ruhe zu finden, wenn Sie zu »hibbelig« sind, um stillzusitzen. Beim Gehen halten Sie einen einfachen Rhythmus ein: Sie atmen auf »4« ein und gehen dabei vier Schritte. Bei der Ausatmung zählen Sie auf »5« und begleiten mit Ihrem Atem fünf Schritte. Dabei ergibt sich ein Rhythmus, der mich an einen Walzer erinnert: Bei jedem neuen Einatmen beginnen Sie Ihre Schritte mit dem jeweils anderen Fuß. Wenn Sie mit Ihrem Einatmen beim Zählen auf »4« an Ihre Grenzen kommen, können Sie es auch mit einer Zahl weniger versuchen; also auf »3« einatmen, verbunden mit drei Schritten, und auf »4« ausatmen, wieder von vier Schritten begleitet. Mit der Zeit wird sich Ihr Atemvolumen erweitern, dann können Sie mit höheren Zahlenwerten experimentieren, beispielsweise auf »5« einatmen, auf »6« ausatmen. Oder Sie vertiefen Ihr Ausatmen um einen Zahlenwert mehr: auf »4« einatmen und auf »6« oder gar »7« ausatmen. Je vertiefter Ihr Ausatmen, umso stärker der Ruheeffekt. Gehen Sie dabei aber nicht über Ihre Grenzen. Nutzen Sie nur die Bandbreite, die Ihnen noch leichtfällt, und gehen Sie schrittweise vor.

Um noch stärker zu fokussieren und die Gedanken noch effektiver einzudämmen, können Sie diese Übung zusätzlich mit »Aufzug fahren« aus der zuvor beschriebenen Übung kombinieren. Dies gelingt erfahrungsgemäß am besten, wenn Sie auf »4« einatmen: Sie beginnen dann das Einatmen in Kombination mit der Wahrnehmung Ihrer Fußsohlen und verbinden alle Stationen mit Ihrem Atem und Ihren Schritten bis zum Scheitel, beim Ausatmen fahren Sie wieder abwärts.

---

## ■ Übung »Mehr Energie mit dem Zwischenatmer«

---

Die meisten von uns sind keine Handwerker, die ihr fertiges Werk sehen und fühlen können und wissen, dass es vollbracht und erledigt ist. Wir können so nicht nach Beendigung unserer Arbeit voller Stolz auf ein anfassbares fertiges Werk schauen. Viele von uns fühlen sich manchmal stattdessen wie Sisyphus, dazu verdammt, jeden Tag immer wieder einen viel zu schweren Stein einen steilen Berg hinaufzurollen, der aber immer wieder entgleitet, den Berg hinabrollt und am nächsten Tag von Neuem nach oben gewuchtet werden muss. Deshalb: Suchen Sie sich innerhalb Ihrer Tätigkeit kleine Abschnitte, die Sie jeweils mit einem bewussten Atemzug als abgeschlossen markieren können. Es ist vollkommen gleichgültig, was das ist: Die E-Mail ist raus – ein bewusster Zwischenatmer ist fällig. Das Telefonat ist abgeschlossen – ein weiterer Zwischenatmer. Der Beitrag eines Teilnehmers am Meeting ist zu Ende – ein Zwischenatmer usw.

Die Vorteile laut zahlreicher Seminarteilnehmer bei meinen »Achtsamkeit@Work«-Trainings: Viele berichten, dass sie abends im Gegensatz zu sonst das Gefühl haben, sie hätten lauter kleine gut handhabbare Dinge erledigt, statt den ganzen Tag mühselig und ohne Erfolg versucht zu haben, einen großen Stein den steilen Berg hinaufzurollen. Sie haben dadurch mehr Energie für ihre Freizeit übrig.

Ein weiterer Vorteil: Sollte es Ärger gegeben haben, schwappen die negativen Emotionen nicht so leicht in den nächsten Abschnitt des Tages. Beispielsweise sind Inkassomitarbeiter, die den ganzen Tag am Telefon beschimpft und beleidigt werden, nachdem ich ihnen diese einfache Technik während meines »Achtsamkeit@Work«-Trainings vermittelt habe, heute in der Lage, nach einem hoch hergehenden Gespräch das darauffolgende wieder in neutraler Stimmung zu führen.

---

Wenn Sie nun Geschmack an Achtsamkeit gefunden haben, finden Sie weitere Informationen und Übungen zu mehr Achtsamkeit im Alltag in meinem Buch »Achtsamkeit ganz praktisch: Wie Sie bei sich bleiben, statt außer sich zu geraten«.

## Test: Wie achtsam sind Sie?



1	Ich fühle mich oft gehetzt und unter Zeitdruck, auch wenn es eigentlich keinen Grund dafür gibt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
2	Ich werde oft hektisch, bin unruhig und angespannt, ohne dass sich dadurch etwas zum Besseren wenden würde.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
3	Ich kann meine aktuelle Situation nur schwer akzeptieren.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
4	Ich fühle mich von den Erwartungen anderer unter Druck gesetzt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
5	Ich bin häufiger gereizt und unbeherrscht, als ich mir das wünsche.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
6	Ich denke oft an meine Zukunft und hoffe, dass sich dann einiges zum Positiven wendet.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
7	Ich habe manchmal das Gefühl, nur eine Rolle zu spielen und gar nicht ich selbst zu sein.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
8	Ich fühle mich wie im Hamsterrad und funktioniere einfach nur noch, mit dem Gefühl, keine andere Wahl zu haben.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
9	Unangenehmen Erfahrungen, Beschwerden und Schmerzen weiche ich eher aus und ich versuche sie zu verdrängen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
10	Ich denke viel an die Vergangenheit und es fällt mir schwer, Erinnerungen loszulassen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
11	Ich komme schwer zur Ruhe, weil ich häufig darüber nachdenke, was noch alles zu tun ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
12	Wenn es mir nicht gutgeht, lenke ich mich mit eher sinnlosen Tätigkeiten ab (Fernsehen, Rauschmittel, exzessiver Sport ...)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
13	Mein Leben langweilt mich, aber ich sehe keine Alternativen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

14	Ich schätze es, die Kontrolle über eine Situation zu haben, und will häufig gerne eingreifen, um etwas zu verändern. Es fällt mir schwer, die Dinge zu lassen, wie sie sind.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
15	Ich bin sehr selbstkritisch und gebe mir oft selbst die Schuld, wenn etwas schiefgelaufen ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
16	Ich fühle mich häufig unzulänglich und vom Rest der Welt ausgeschlossen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
17	In harten Zeiten neige ich dazu, weniger fürsorglich mit mir umzugehen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
18	In Zeiten, in denen es mir nicht gutgeht, habe ich häufiger den Eindruck, dass viele Menschen wahrscheinlich glücklicher sind als ich.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
19	Wenn etwas Schmerzliches passiert, habe ich Angst, dass es nie vorübergehen wird.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
20	Es fällt mir schwer, mir meine Schwächen zu verzeihen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
21	Wenn ich an mir Aspekte bemerke, die ich nicht mag, mache ich mich selbst »runter«.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
22	Wenn mir etwas Wichtiges misslingt, nehme ich mir das übel.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
23	Wenn mir alles zu viel wird, glaube ich, dass andere Menschen ihr Leben besser im Griff haben als ich.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
24	Wenn ich mich aufrege, habe ich meine Gefühle nicht mehr unter Kontrolle.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
25	Ich bin streng gegen mich selbst.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

## Auswertung

### Weniger als 5-mal »Ja«

Es gelingt Ihnen schon sehr gut, achtsam durchs Leben zu gehen. Niemand ist zu 100 Prozent achtsam! Dennoch hätten Sie vermutlich diesen Test nicht ausgefüllt, wenn Sie nicht Interesse daran hätten, noch achtsamer mit sich und dem Alltag umzugehen. Mit Beginn der

Achtsamkeitspraxis könnten Sie schnell noch mehr Leichtigkeit und Gelassenheit in Ihr Leben holen.

### Mehr als 10-mal »Ja«

Mehr Achtsamkeit und die damit einhergehenden Effekte wie beispielsweise innere Ausgeglichenheit, Zufriedenheit mit sich selbst und dem, was um Sie herum ist, würde Ihnen guttun. Steigern Sie mit regelmäßiger Achtsamkeitspraxis schrittweise den Anteil der Zeit, in der Sie ganz bei sich sind, um unabhängig von den jeweiligen Bedingungen Zufriedenheit, Gelassenheit und Lebensfreude zu erleben.

### Mehr als 20-mal »Ja«

Sie sind mit ziemlicher Sicherheit in einer akut herausfordernden Phase, und es fällt Ihnen schwer, dieser Situation mit Achtsamkeit zu begegnen. Sie befinden sich überwiegend im »Tun« oder »Handeln« und weniger im »Sein«. Um nicht in einen anstrengenden Teufelskreis zu geraten, könnten Sie von regelmäßiger Achtsamkeitspraxis stark profitieren und Ihr Leben erleichtern.

## Der Werte-Reflektor<sup>19</sup>

Werte kann man – wie das Mindset – nicht beliebig und »einfach so« auswählen oder verändern. Sie haben sich im Laufe eines Lebens vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen aus Erziehung und Umfeld nach und nach entwickelt.



Werte können nicht verordnet werden! Wir können sie nur ändern, wie sie entstanden sind: nach und nach.

Weil das nicht ganz einfach ist, wird dieser unverzichtbare Kern der Agilität nach meiner Erfahrung oft einfach übersprungen. Um die typischerweise daraus resultierenden Probleme zu vermeiden, besprechen wir gleich zu Beginn eines jeden unserer agilen Trainings ausführlich die zugrunde liegenden Werte. Dafür nutzen wir gerne den Werte-Reflektor. Denn Sie profitieren nur dann von Agilität, wenn die agilen Werte sowohl vom Team als auch von allen Beteiligten verstanden,

## Die Autorin



Katharina Maehrlein, Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30 000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit char-

mantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen. Daneben ist sie auf vielen Lebensbühnen zu Hause: gefragte Vortragsrednerin, Mutter von zwei erwachsenen Töchtern und doppelte Großmutter, Initiatorin des Soul@Work-Netzwerks zur Förderung von psychischer Gesundheit und Lebensqualität in der Arbeitswelt, Yoga- und Meditationslehrerin, begeisterte Reiterin.

[www.katharina-maehrlein.de](http://www.katharina-maehrlein.de)

[www.soulatwork-netzwerk.de](http://www.soulatwork-netzwerk.de)

[www.resilienz-yoga.de](http://www.resilienz-yoga.de)

[www.barockreiten-und-naturalhorsemanship.de](http://www.barockreiten-und-naturalhorsemanship.de)

# Consulting Impulsvorträge Training Coaching

## Mehr

- » Mentale & emotionale Fitness
- » Effizienz & Produktivität
- » seelische Gesundheit, Lebensqualität & Freude an der Arbeit
- » Belastbarkeit, Regenerationskraft & Stressresistenz
- » Engagement & Top-Performing auch unter Druck



## Gesunde Leistungskultur – Wirksame Führung

### Empfohlen von zufriedenen Kunden wie beispielsweise

AbbVIE, Bank of New York, Bosch, Continental, Deutscher Wetterdienst, Europäische Zentralbank, Forschungszentrum Jülich, GEDIA Automotive Group, Generali, Great Place to Work®, Hans Grohe, Henkell Sektellerei, Hewlett-Packard, Infraser, Institut der deutschen Wirtschaft, Karlsruher Institut für Technologie, Klinikum Darmstadt, Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Liebherr Hausgeräte, Lufthansa, Miele, Mercedes AMG, Opel, Örag Rechtsschutz, Pepsico, Sanofi-Aventis, Schott, Sparkasse, Südwestdeutsche Salzwerke, Telekom, Tschibo, Technische Universität Darmstadt, Zurich Versicherungsgruppe.