



Führen mit Weitblick

Von Judith Bolz

Im offenen Fokus hebt sich unsere Stimmung und fällt unser Blick auf das, was schon gelingt.

Michael K. kommt zum ersten Coachingtermin 15 Minuten zu spät. Er ist völlig außer Atem und wirkt in seiner Wahrnehmung eingeschränkt, mit dem für gestresste Leute typischen Tunnelblick. Er habe sich mit dem Auto verfahren, sagt er entschuldigend und scheint irgendwie neben sich zu stehen. Ich biete ihm eine Zentrierungsübung an, damit der Stress von ihm abfällt. Ich lade ihn ein, die Augen zu schließen, seinen Körper wahrzunehmen und zu erkunden, wo er in diesem Moment das Zentrum seines Körpers spürt. Ich bitte ihn, sich Zeit zu nehmen, um dort, in seiner Mitte, anzukommen. Und sich dann vorzustellen, wie dieses Zentrum sich auf den gesamten Körper ausdehnt. Und darüber hinaus. Abschließend lade ich ihn dazu ein, in einen imaginären Spiegel zu schauen, dort seine Eigenschaften wahrzunehmen – innere wie äußere – und es sich im Spiegel gut mit sich selbst einzurichten.

Obwohl diese Intervention nur eine Hilfe ist, die restlichen 45 Minuten der Coachingsitzung konzentriert und gut nutzen zu können, erkennt Michael K. sofort sein Thema. „Ich verstricke mich viel zu sehr im Außen. Wenn meine Mitarbeiter mit Problemen kommen, bin ich gar nicht mehr in der Lage, den Abstand einer Führungskraft zu wahren.“ Kurz vor unserem Termin hatte er sich mit einem Mitarbeiter beharkt und derartig verbissen, dass er zu spät losfuhr. Er war ärgerlich und angespannt, grübelte angestrengt über den Konflikt nach und verfehlte dabei mehrfach die Abfahrt.

Nach meiner Erfahrung befinden sich viele Führungskräfte in Unternehmen in so einer Lage. Unter Stress und Anspannung richten sie ihre Aufmerksamkeit nur noch auf einen engen Fokus. Die visuelle Fixierung auf den Bildschirm, die

mobile Kommunikation und die Arbeitsverdichtung tun ihr Übriges, um den Überblick zu verlieren und im Tunnelblick zu verweilen. Menschen in dieser Situation treffen ihre Entscheidungen nicht mehr mit Weitblick.

Weitblick und Achtsamkeit

In manchen Religionen und in der Philosophie spielt der Weitblick eine wichtige Rolle, er hilft dabei, in der Zwischenwelt anzukommen und das zu sehen, was uns im Alltag entgeht. Der Buddhismus verbindet den Weitblick mit klarem Verstand und Mitgefühl, was dem Menschen zu einem Verhalten verhilft, das langfristig nützt. Mit Weitblick kommen wir im Jetzt an und beschäftigen uns weniger mit der Sorge um die Zukunft oder um Vergangenes. Der Weitblick lässt uns auch das nicht Sichtbare wahrnehmen und Lösungen finden, die noch verborgen sind. Spontane Eingebungen, Geistesblitze, Ideen und Inspirationen entstehen mit Weitblick. Erfolgreiche und inspirierte Menschen sind mit Weitblick ausgestattet oder haben sich diesen zunutze gemacht. Und das ist durchaus wörtlich gemeint.

Im Idealfall pendeln wir zwischen genauem, fokussiertem Sehen und weitem Fokus hin und her. Wir schauen etwas an und dehnen dabei unsere Raumwahrnehmung nach allen Richtungen aus. Der Blick wandert entspannt, der Fokus ist offen und die Gegenstände springen uns gewissermaßen von selbst entgegen. Wir fixieren für kurze Zeit das, was unser Interesse weckt, um dann wieder zum Weitblick zurückzukehren. Der Geist und die Augen bleiben dabei beweglich und geschmeidig.

Auch der Atem kann dabei helfen, den ruhelosen Geist wieder zum Körper zurückzuholen. Der Zenmeister Thich Nhat Hanh regt in seiner Meditationslehre an, sich seines Kör-

pers bewusst zu werden und ihm zuzulächeln: Beim Einatmen bin ich mir meiner Augen bewusst, beim Ausatmen lächele ich ihnen zu. Beim Einatmen bin ich mir meines Herzens bewusst und beim Ausatmen lächele ich ihm zu. Das möchte ich ergänzen: Beim Einatmen bin ich mir meiner Umgebung bewusst, beim Ausatmen lächele ich ihr zu.

Der weite Blick kehrt die gewöhnlich verengende Blickweise einer Fehlsichtigkeit um und führt bei vielen Menschen sogar dazu, dass sie spontan klarer sehen. Ich nutze und lehre den Weitblick sowohl im Sehtraining als auch im Coaching, denn er hilft meinen Klienten dabei, sich von negativer Fokussierung zu lösen und mit ihren Ressourcen und Fähigkeiten in Kontakt zu kommen.

Du musst, du sollst, du hast noch nicht ...

Michael K. hatte einen sehr hohen Anspruch an sich selbst. Wenn er auf die Ergebnisse seines Tages schaute, konnte er sich selbst immer nur eine schlechte Note geben. Sein innerer Monolog drehte sich um Forderungen und Anklagen: Du musst ..., du hast noch immer nicht ..., wie konnte dir das nur wieder passieren ...? Sein Anspruch war, immer alles sofort abzuarbeiten. So trieb er auch seine Mitarbeiter an: Sie müssen ...! Haben Sie noch immer nicht ...? Wie, Sie schaffen das nicht?! Das allgemeine Verhalten seines Teams schwankte zwischen Abwehr und Lustlosigkeit.

Wie wirkt sich der Tunnelblick auf den Körper aus? Wie vermag ich, die Anspannung frühzeitig wahrzunehmen und ihr damit besser als bisher zu begegnen? Und wie erlerne ich einen Weitblick, der mir hilft, gut für mich und andere zu entscheiden? Ich frage meinen Klienten Michael K., ob er das erfahren möchte. Natürlich will er das.

Auskünfte von Judith Bolz, Solingen

Welche Dinge können Sie gleichzeitig mit ausreichender Aufmerksamkeit verrichten?

Ich gewöhne mir mehr und mehr ab, mehr als eine Sache gleichzeitig zu verrichten. Vielmehr konzentriere ich mich auf eine Sache ganz und behalte andere wichtige Dinge peripher im Blick.

Wo haben Sie in jüngster Zeit vollkommene Stille erlebt?

Auf einer Anhöhe im Wald bei meinem Lieblingsbaum mit gerade gewachsenem Stamm und starken Wurzeln.

Welches Gefühl herrscht bei einer solchen Stille in Ihnen vor?

Das Gefühl bei mir anzukommen, Druck rauszunehmen, tief zu atmen und einfach zu sein und Kraft zu tanken.

Ich verliere gerade meinen Faden im Gespräch oder Vortrag als Coach, Beraterin, Trainerin. Was würden Sie an meiner Stelle jetzt tun?

Tief durchatmen, eine kurze Pause einlegen, benennen, dass ich gerade den Faden verloren habe. Dann habe ich im Seminar viele hilfreiche Teilnehmer, die meinen Faden suchen – diese Zeit nutze ich, um mich wieder zu sammeln.

„Gut. Dann schauen Sie bitte für eine Minute auf einen kleinen Gegenstand hier im Raum. Halten Sie dabei Ihre Augen still. Nicht blinzeln!“ Und während ich die Minute stoppe, sage ich: „Achten Sie darauf, was mit Ihrem Atem passiert, wie sich der Nacken anfühlt und wie viel mentalen Spielraum Sie jetzt haben.“ Die Minute scheint sich ins Unendliche zu dehnen. Michael K. hält den Atem an und den Nacken steif. Hinterher berichtet er, wie er sich mehr und mehr verspannte und dabei auch gedanklich wie um einen Strudel kreiste, praktisch unfähig, auch nur einen Gedanken zu Ende zu bringen. Und gleichzeitig kommt ihm dieser Zustand sehr vertraut vor.

Wie geht das nun mit dem Weitblick? Ich lade Michael K. ein, auf einen Punkt im Raum zu schauen und von dort aus die Wahrnehmung so auszudehnen, als schaue er durch ein Weitwinkelobjektiv. Auch den Vorder- und Hintergrund soll er mit in den Blick nehmen, während die Augen entspannt schweifen dürfen. Und wieder frage ich, was jetzt mit seiner Atmung passiert, wie sich der Nackenbereich anfühlt und wie viel mentalen Spielraum er wahrnimmt. Sichtlich erleichtert lacht mein Klient auf. Diese Sehweise tue ihm sehr gut, im Nacken fühle er sich frei an, er könne wieder denken und er merke sofort, wie sich seine Stimmung angenehm färbe.

Kanadische Neurowissenschaftler fanden heraus, dass getrübt Stimmung den Blick verengt. In ihrem Versuch nahmen negativ gestimmte Probanden Objekte am Rande ihres Blickfeldes weniger deutlich wahr als positiv gestimmte Menschen. Die Hirnaktivität des Hippocampus, des emotionalen Gedächtnisses, ist nach diesen Untersuchungen bei positiv gestimmten Menschen stärker angeregt als bei negativ gestimmten. Umgekehrt vergrößert Weitblick eben auch das Fenster, durch das wir die Welt sehen. Das regt den Hippocampus an und hebt damit die Stimmung.

Wenn wir betrübt sind, kann uns der Weitblick also helfen, uns mental aufzumuntern. Diese Art zu sehen hat auch Einfluss auf die Merkfähigkeit und Wachheit unseres Gehirns. Und wir können den Weitblick als Mittel einsetzen, uns selbst und andere gut zu führen. Mit Weitblick und dazu noch mit einem Lächeln im Gesicht entspannen wir bis zu 40 Muskeln, welche die Mimik steuern. Das wirkt sich auch auf die Neurotransmitterfunktionen aus, die Signalübertragung zwischen den Nervenzellen verbessert sich. Wir kommen im Hier und Jetzt an.

Was ist schon gelungen?

Von nun an wünscht sich Michael K. in jeder Coachingstunde zu Beginn eine Übung für den Weitblick und zuweilen auch eine Übung für das Training der Metaperspektive,

der Beobachterposition, aus der er sein Team wie mit den Augen eines Adlers wahrnehmen kann. Auch im Team braucht achtsame Wahrnehmung einen offenen Fokus. Michael K. erkennt, welche Ressourcen er als Führungskraft benötigt, um seinen Mitarbeitern auch bei Problemen konstruktiv zu begegnen und nicht in Stress zu geraten: zum Beispiel seine Aufmerksamkeit auf das zu richten, was schon gelungen ist. Und nicht wie bisher vor allem auf das, was noch fehlt.

In den Coachings lernt Michael K. auch mit sich selbst und seinen Ergebnissen wohlwillender als bisher umzugehen. Seinen hohen Anspruch schraubt er mehr und mehr herunter und er wundert sich, dass er dennoch mehr schafft als zuvor. So bringt ihn der Weitblick dazu, sich aus dem Tunnel seiner Selbstüberforderung zu bewegen, die Vorgänge in seinem Team zu erfassen, Aufgaben sinnvoll zuzuordnen und die Prozesse zu überblicken. Herr K. hat wieder Spaß bei der Arbeit und er fühlt sich zunehmend von seinen Mitarbeitern unterstützt.

Da es ihm anfangs schwerfällt, ein Lob an das Team auszusprechen, schreibt er es vor den Meetings zunächst auf ein Flipchart. So kann er zunehmend eine positive Bewertung lernen und dem Team gegenüber eine wertschätzende Haltung entwickeln. Aufgrund der guten Stimmung im Team vermag er sich wieder auf seine ureigensten Aufgaben zu konzentrieren: Neuentwicklungen und Veränderungen im Unternehmen.



Judith Bolz, Diplompädagogin, Sehtrainerin und Coach, NLP Master und Trainerin für hypnosystemische Kommunikation (KomHyp) nach Milton Erickson.
Website: www.vivacreavista.de