Energie durch Entschleunigung

ACHTSAMKEIT IN DER ARBEITSWELT

Foto: getty images

Achtsamkeit heißt das Konzept, dem nicht nur Wissenschaftler einiges zutrauen, sondern auch immer mehr Personalentwickler und Firmenchefs. Konsequent praktiziert, soll sie vor Stress schützen und die Leistungsfähigkeit steigern. managerSeminare über Potenziale und Grenzen der immer größer werdenden Meditationsbewegung.

Preview: ▶ Boom der Bewusstseinskultur: Warum fernöstliche Traditionen westliche Unternehmen erobern ▶ Geistesschulung statt Rückentraining: Was Achtsamkeit ist und warum Firmen von ihr profitieren ▶ Im Hier und Jetzt statt ständig dort: Wie Achtsamkeit die Leistungsfähigkeit steigert und das Stressniveau senkt ▶ Meditierende Manager: Warum Achtsamkeit im Führungsalltag hilft ▶ Softe Anmutung, schwierige Praxis: Welche Konzepte es für die Achtsamkeitsschulung gibt ▶ Lizenz zum Nichtstun: Wie man Achtsamkeit im Alltag präsent hält

■ Alfred Spill startet heute nicht mit einer To-do-Liste in den Tag, sondern mit wachem Geist. Auf dem Weg zum Büro versucht er, sich und seine Umgebung intensiv wahrzunehmen – die Kühle der Luft, das Vogelgezwitscher, die Gesichter der anderen. Bevor er seinen Computer hochfährt, spürt er zunächst in sich hinein, um „klar zu werden und anzukommen", wie er sagt. Das klingt nach Esoterik. Dahinter verbirgt sich jedoch ein durchaus ernst zu nehmendes Konzept. Denn Spill, promovierter Physiker und Führungskraft im Technikbereich, praktiziert Achtsamkeit.

Seit rund vier Jahren sind die Übungen fester Bestandteil seines Alltags. Auch am Arbeitsplatz: Mit Kollegen trifft er sich regelmäßig zur gemeinsamen Meditation. Sein Arbeitgeber, der Elektrotechnikkonzern ABB AG in Mannheim, hat dafür eigens einen Raum zur Verfügung gestellt. Jeden Montag wird dort eine Stunde lang fach- und hierarchieübergreifend meditiert. Die Firma stehe dieser Praxis positiv gegenüber, sagt Spill. Ab Mai 2014 sollen weitere Achtsamkeitstrainings sowohl in Mannheim als auch in der Konzernzentrale in Zürich angeboten werden.

Mit dieser Initiative ist der Technikkonzern nicht allein. Achtsamkeit steht derzeit in vielen deutschen Unternehmen hoch im Kurs. Der Begriff, ursprünglich aus dem Buddhismus kommend, steht heute für ein Konzept, das auf einer Reihe von meditativen Praktiken basiert, die nun auch in der Arbeitswelt Anwendung finden. Vorreiter sind Technik- und Automobilkonzerne wie Siemens, Bosch und BMW. Aber auch im Mittelstand interessiert man sich zunehmend für Achtsamkeitsseminare.

Buddhistische Tradition trifft auf Business

Der Trend kommt, wie so oft, aus den USA, wo „Mindfulness" schon seit Jahren in einigen der umsatzstärksten, börsennotierten Firmen gefördert wird. Der Lebensmittelhersteller General Mills und der Einzelhändler Target etwa bieten seit 2005 Seminare, in denen Mitarbeiter Meditation lernen und zur regelmäßigen Praxis ermutigt werden. Die gezielte Versenkung gilt besonders im Silicon Valley, der Wiege der digitalen Revolution, als Patentrezept für geistige Frische und Innovation. Google startete bereits 2007 ein firmeninternes Programm namens „Search inside yourself", das bis heute mehr als 1.000 Google-Programmierern die Lehre vom Hier und Jetzt nähergebracht haben soll. CEOs wie Medienmogul Rubert Murdoch und der Ford-Vorstandsvorsitzende Bill Ford berichten öffentlich davon, wie ihnen Achtsamkeit bei der Bewältigung ihrer Aufgaben hilft.

Nun ist die Achtsamkeitswelle auf die deutsche Personalentwicklung übergeschwappt und trifft besonders in den burnout-geplagten Branchen auf fruchtbaren Boden. Aufgeschreckt durch den massiven Anstieg der Krankentage aufgrund psychischer Beschwerden wächst in vielen Firmen die Bereitschaft, neue Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu gehen. Auch weil man erkennt, dass Klassiker wie die Rückenschule oder der Gutschein fürs

Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Fitnessstudio zu kurz greifen. Denn die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt – Beschleunigung, Digitalisierung, steigende Komplexität – haben die Anforderungen an die betriebliche Gesundheitsvorsorge verändert: Es ist nicht mehr der geschundene Körper, der Stärkung braucht, sondern der überbeanspruchte Geist.

„Achtsamkeit birgt ein großes Potenzial, Aufgaben effizienter und mit weniger Belastungen auszuführen."

Prof. Dr. Niko Kohls, Fachbereich Integrative Gesundheitsförderung Hochschule Coburg.
Kontakt: niko.kohls@hs-coburg.de

Gegen die Hektik der Gedanken

Achtsamkeit verspricht hierfür eine Lösung – und das vollkommen ohne Religion und Esoterik: „Achtsamkeit ist ein trainierbarer Bewusstseinszustand, in dem man den gegenwärtigen Moment direkt, unverfälscht und ohne Wertungen wahrnimmt", erklärt Stefan Schmidt, der an der Universität Freiburg die Wirkung von Achtsamkeit erforscht. Im Moment zu sein erscheint zwar wie eine triviale Angelegenheit, ist jedoch schwerer als man denkt: „Im Wachzustand oszilliert unser Geist permanent zwischen Vergangenheit und Zukunft", erläutert Schmidt. Wir bewerten Situationen auf der Grundlage von Erfahrungen und handeln mit Blick auf die Folgen. Evolutionsbiologisch ist dieser Reflex sinnvoll. Er hilft dabei, die Vielfalt der einstürmenden Eindrücke zu sortieren und schnelle Entscheidungen zu treffen. Im heutigen Arbeitsleben ist er jedoch oft hinderlich: Wir denken in ähnlichen Mustern, was die Wahrnehmung einschränkt und uns weniger offen für Neues macht. Zudem sind wir selten nur auf eine Sache konzentriert, sondern gedanklich meist schon zwei Schritte voraus: Unter der Dusche denken wir an die bevorstehende Besprechung, beim Telefonieren an die noch abzuarbeitende To-do-Liste und beim E-Mail-Check an den Feierabend. Im Kopf herrscht ständig Hektik, das Gedankenkarussell steht nicht still.

Achtsamkeit hilft, wieder Ruhe und Ordnung in dieses Chaos zu bringen: „Es geht darum, einen Zustand festzustellen, ihn aber nicht zu bewerten – und so eine Distanz zu schaffen", erklärt Psychologe Schmidt. Das kann man sich in etwa so vorstellen, als ob man die eigenen Gedanken und Emotionen von einem Ufer aus wie einen vorbeifließenden Strom betrachtet. „Durch dieses bewusste Innehalten zwischen Reiz und Reaktion ist es möglich, aufbauende Gedankenmuster und die dahinterliegenden Motive zu erkennen", sagt Schmidt. Und falls nötig, eben auch zu durchbrechen. Letztlich soll eine achtsame Haltung dazu führen, dass man sich besser durchschaut und bewusst entscheidet, wie man mit Situationen umgeht. In den USA werden achtsamkeitsbasierte Verfahren deswegen schon länger bei der Behandlung von Symptomen wie Angst, Stress und Schmerzen eingesetzt. Die Trainings helfen aber nicht nur gegen Beschwerden, sondern steigern auch die Leistungsfähigkeit und das allgemeine Wohlbefinden, wie Evaluationsstudien zeigen.

Wissenschaft überprüft Wirksamkeit

Diese positive Wirkung soll jetzt auch Arbeitnehmern zugutekommen: „Achtsamkeit birgt für Menschen ein großes Potenzial, ihre Aufgaben in Organisationen nicht nur mit weniger Belastungen, sondern auch effizienter und kooperativer auszuführen", ist Niko Kohls überzeugt. Der Medizinpsychologe leitete bis September 2013 eine Arbeitsgruppe an der Ludwig-Maximilians-Universität München, die sich mit dem Themenkomplex befasst. Großen Nutzen sieht er vor allem in der Führungskräfteentwicklung: „Wer lernt, sich selbst zu beobachten und zu regulieren, ist nicht nur

Was ist Achtsamkeit?

▶ **Missverständlicher Begriff:** Der Begriff Achtsamkeit steht sowohl für einen speziellen Bewusstseinszustand als auch für die Praxis, mit der man übt, in diesen Zustand zu gelangen. Für Verwirrung sorgt oft, dass achtsam im täglichen Gebrauch bedeutet, aufmerksam oder wachsam zu sein. Das Konzept der Achtsamkeit geht jedoch über dieses enge Verständnis hinaus.

▶ **Definition:** Aus psychologischer Sicht ist Achtsamkeit eine angeborene Fähigkeit des Menschen. Im Zustand der Achtsamkeit ist der Geist ausschließlich auf den gegenwärtigen Moment gerichtet, den er ohne Wertung akzeptiert. Obwohl dies banal klingt, ist es für die meisten Menschen nicht einfach, wahrzunehmen, ohne dabei zu bewerten oder andere Gedanken zu fassen.

▶ **Übung:** Achtsamkeit kann mithilfe von körperorientierten Bewusstseinsübungen systematisch trainiert werden. Bewährt hat sich hierfür die Achtsamkeitsmeditation. Losgelöst von ihrem buddhistischen Hintergrund wird sie in sogenannten MBSR-Kursen (Mindfulbased Stressreduction) vermittelt. Das Verfahren wurde in zahlreichen Studien überprüft und gilt als wissenschaftlich anerkannt.

▶ **Anwendung:** Wer eine achtsame Haltung einnimmt, ist in einer Situation präsent, ohne abschweifenden Gedanken nachzugehen. Am Arbeitsplatz kann dies etwa bedeuten, sich nur auf die Sache zu konzentrieren, die man im Moment tut und dadurch letztlich geistige Energie zu sparen. Die Gegenwartszentrierung kann zudem dabei helfen, spontane Impulse zu erkennen und zu kontrollieren und so die eigenen Reaktionsmöglichkeiten im Umgang mit sich selbst und anderen zu erweitern.

▶ **Wirkung:** Das bewusste Üben von Achtsamkeit soll zu mehr Ruhe und Wohlbefinden führen, das Stressniveau senken und die Konzentration und geistige Kraft steigern.

▶ **Ursprung:** Achtsamkeitsmeditation stammt aus dem buddhistischen Kulturkreis und wird dort als Weg zur Selbsterkenntnis und spirituellen Erleuchtung gelehrt. Das Konzept findet sich aber auch in anderen religiösen Traditionen wie etwa dem Christentum.

weniger gestresst, sondern auch leistungsfähiger und kann anderen offener und zugewandter begegnen", meint Kohls. Eine gute Selbstführung gilt vor allem in modernen Führungsansätzen als zentrale Kompetenz: „Weil sie dazu beiträgt, dass Führungskräfte authentischer auftreten und mehr durch das eigene Vorbild führen als durch Kontrolle und Anweisung", erklärt Kohls.

Zu den Wirkungen, die Achtsamkeitsübungen auf den Führungsalltag haben, zählt Kohls zudem: „Stereotype Einschätzungen zu vermeiden, da spontane Reaktionen und Vorurteile bewusst kontrolliert werden." Diese Kompetenz sei nicht nur bei Entscheidungen hilfreich, sondern auch in Change-Prozessen. Empirisch belegen lassen sich diese Effekte allerdings noch nicht eindeutig. Denn trotz der Vielzahl an Studien, die in den vergangenen Jahren zur Wirksamkeit von Achtsamkeitsübungen entstanden sind, gibt es nur wenige Daten aus dem Organisationsbereich. Das soll sich ändern: Derzeit begleitet Kohls, der mittlerweile an der Hochschule Coburg lehrt, eine Studie

5 Übungen für mehr Achtsamkeit

▶ **Abschied vom Multitasking:** Schenken Sie stets nur der Aufgabe, die Sie im Moment tun, die volle Aufmerksamkeit. Das heißt: Wenn Sie telefonieren, dann telefonieren Sie und schauen nicht gleichzeitig die Post oder Ihre E-Mails durch. Wenn Sie essen, dann essen Sie und vermeiden den Blick in die Zeitung.

▶ **Stille kultivieren:** Suchen Sie täglich Momente der Stille. Beginnen Sie mit 15 Minuten pro Tag. Wenden Sie sich in dieser Zeit bewusst Ihrem Atem zu. Er gilt in der Achtsamkeitsmeditation als Schnittstelle zwischen Außen- und Innenwelt. Wer sich seinen Atem bewusst macht, lenkt seinen Fokus nach innen, gewinnt Abstand zum Außen und wird dadurch ruhiger.

▶ **Perspektive wechseln:** Ein Schlüsselaspekt der Achtsamkeitspraxis ist es, zu erkennen, dass man zwar bestimmte Situationen nicht ändern kann, dafür jedoch die Haltung, die man zu ihr einnimmt. Üben Sie diesen Perspektivwechsel, indem Sie bei Gedanken an bestimmte Sorgen oder Probleme bewusst eine positive oder freundliche Einstellung einnehmen.

▶ **Regelmäßig offline:** Reservieren Sie regelmäßig medienfreie Zeiten, in denen Sie ein paar Tage bewusst auf Handy, Laptop, Internet, Fernsehen und Musikhören verzichten, und schaffen Sie sich einen Rahmen, in dem Sie nicht nur äußerlich, sondern auch innerlich zur Ruhe zu kommen.

▶ **Dankbarkeit zelebrieren:** Ein wirksames Mittel gegen Unzufriedenheit ist es, sich klarzumachen, wofür man im Leben dankbar ist. Viele Coachs und Therapeuten nutzen entsprechende Übungen. Zählen Sie sich dazu im Stillen Dinge auf, für die Sie dankbar sind, und nehmen Sie das Gefühl der Dankbarkeit bewusst wahr.

SingenCongress/BodenseeMeeting | Singen

Kongress der Zukunft – MICE LAB

■ Das Team von SingenCongress beschäftigt sich intensiv mit dem Thema. Im Marketing-Netzwerk „BodenseeMeeting" wurde dazu ein Projekt „MICE LAB" entwickelt. Im MICE-Labor haben sich Experten aus den unterschiedlichsten Disziplinen getroffen und sich Gedanken zur Tagung und zum Kongress der Zukunft gemacht. Den Kunden von SingenCongress möchte das Team um Marketingleiter Reinhold Maier zusätzliches Know-how offerieren. „Unser Anspruch ist es, nicht nur Räume und die klassischen Dienstleitungen anzubieten, sondern bereits während der Konzeptphase zu unterstützen", betont Reinhold Maier. Ein weiteres Plus ist die von SingenCongress entwickelte Tagungs-CongressPlattform, die Nachhaltigkeit garantiert", so Maier.

SingenCongress
Kultur Tourismus Singen
Reinhold Maier
Hohgarten 4 | 78224 Singen
Tel.: 07731/85252
marketing@stadthalle-singen.com
www.singencongress.de

Teilnehmer emotional berühren

Barbara Messer, Sandra Masemann
Touch it
Teilnehmer emotional berühren – der Schlüssel zum Trainingserfolg
2012, kt., 336 S.
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-9171

Mehr Infos und Leseproben unter:
www.managerSeminare.de/tb/tb-9171

*Sonderpreis gilt *exklusiv* für Abonnenten von **Training aktuell**.
Jetzt abonnieren:
trainingaktuell.de/abonnement

der Kalapa Leadership Academy unter der Federführung von Chris Tamdjidi, in der erstmals überprüft werden soll, was Achtsamkeitsmethoden konkret in Firmen leisten können. Eine vollständige Auswertung der Studie soll bis Ende 2014 vorliegen.

Besser führen durch innere Einkehr

Für Alfred Spill steht bereits jetzt fest, dass Achtsamkeit seinen Führungsalltag erleichtert. „Ich fühle mich ruhiger, klarer und den Anforderungen deutlich besser gewachsen", resümiert der Manager. Dabei hatte er mit Meditation oder spirituellen Praktiken früher wenig am Hut. Auf das Konzept stieß er nach einer schweren gesundheitlichen Krise, „einer Art Burnout-Erfahrung", sagt Spill. Ein Arzt empfahl ihm ein Achtsamkeitstraining. Der 56-jährige Physiker folgte dem Rat, jedoch nicht ohne sich zuvor in die Materie einzulesen. Anregungen fand er unter anderem in dem Bestseller „Meditation für Skeptiker", in dem der Neurowissenschaftler Ulrich Ott wissenschaftliche Daten mit einer Einführung in die Technik verquickt.

„Durch Achtsamkeit wird der Geist ruhiger, man ist fokussierter und kann effizienter arbeiten."

Rüdiger Standhardt, Leiter des Giessener Forums, Trainer, Coach und Ausbilder in Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR).
Kontakt: standhardt@giessener-forum.de

Überzeugt haben Spill letztlich nicht nur die Fakten, sondern die Erfahrungen, die er während und nach dem Seminar gemacht hat: „Das hat mein Leben verändert", bekennt der Manager. Durch das regelmäßige Innehalten habe er nicht nur gelernt, besser mit sich und seinen Energieressourcen umzugehen. Die Praxis habe auch seinen Blick für andere geschärft: „Ich nehme mir jeden Morgen Zeit, um durch die Büros zu gehen und zuzuhören", erzählt der Abteilungsleiter. Dadurch sei nicht nur der Kontakt zu Kollegen und der fachliche Austausch intensiver geworden. Mitarbeiter würden sich auch häufiger mit Problemen an ihn wenden – etwa wenn sie sich überfordert fühlen. Spill verschenkt dann gerne das Buch, das ihn in seiner Krise inspiriert hat. „Achtsamkeit kann jeder lernen", meint Spill, „selbst Skeptiker wie ich."

Ergebnisse der Leserbefragung

Glauben Sie, dass Achtsamkeit Relevanz im Businessbereich hat?	
Bei Achtsamkeit geht es um Selbstbeobachtung. Im Business ist das von entscheidender Bedeutung	49 %
Unbedingt, in Zeiten wachsender psychischer Belastungen muss das ein Thema sein	28 %
Ja, Achtsamkeit ist bereits anerkannter Bestandteil von PE-Konzepten	9 %
Nein, das gehört in den privaten bzw. persönlichen Bereich	1 %
Was halten Sie vom aktuellen Rummel um die Achtsamkeit?	
Der Ansatz ist gut, aber der Rummel schadet dem Anliegen	41 %
Endlich bekommt das Konzept die Aufmerksamkeit, die es verdient	18 %
Ich halte den Hype für übertrieben, so neu ist der Ansatz ja nicht.	18 %
Die Aufregung und die vielen Zuschreibungen machen mir das Konzept suspekt	7 %
Wozu dienen Achtsamkeit bzw. Achtsamkeitsübungen Ihrer Meinung nach?	
Man lernt, generell bewusster zu handeln	65 %
Zur Selbstbeobachtung	49 %
Dazu, im Augenblick zu leben	39 %
Um Wertschätzung für andere zu entwickeln	38 %
Zur Stressreduktion	36 %
Um Selbstakzeptanz zu lernen	29 %
Zur spirituellen Weiterentwicklung	12 %

Quelle: Umfrage in managerSeminare 190, Januar 2014, n = 84, Mehrfachnennungen waren möglich.

Softe Anmutung, schwierige Praxis

Psychologen betrachten Achtsamkeit in der Tat als eine Fähigkeit, die jeder Mensch in sich trägt. Um sie hervorzuholen und im Alltag anwenden zu können, muss sie jedoch systematisch trainiert werden. Als Methode hat sich hierfür die sogenannte Achtsamkeitsmeditation bewährt. Sie besteht aus einer Reihe von körperorientierten Bewusstseinsübungen, mit denen man lernt, den Geist auf den Moment zu konzentrieren. Die Meditationspraktiken kommen ursprünglich aus der buddhistischen Tradition, wurden aber bereits Mitte der Siebzigerjahre von dem amerikanischen Molekularbiologen und Stressforscher Jon Kabat Zinn von ihrem spirituellen Hintergrund gelöst. Der mittlerweile emeritierte Professor entwickelte daraus an der University of Massachusetts eine westliche, säkularisierte Meditationsvariante namens Mindfulness Based Stress Reduction, kurz MBSR, was sich mit Stressbewältigung durch Achtsamkeit übersetzen lässt.

Das Verfahren wurde hundertfach evaluiert und gilt als wissenschaftlich anerkannt. Beliebt ist es, weil es einen konkreten Fahrplan für das Erlernen der Praktiken anbietet: „Das standardisierte MBSR-Basistraining dauert zwei Monate und besteht aus jeweils zweieinhalbstündigen Gruppensitzungen pro Woche und einem Tag der

Achtsamkeit", erklärt Rüdiger Standhardt, der mit seiner Frau Cornelia Löhmer ein Ausbildungsinstitut für achtsamkeitsbasierte Verfahren leitet. Für Unternehmen gibt es aber auch modifizierte Kursformen, die sowohl inhouse als auch extern durchgeführt werden können. Wichtig ist, dass die Teilnehmer in einer ersten intensiven Trainingsphase in die Grundlagen der Achtsamkeit und verschiedene Methoden eingeführt werden, die sie später auch ohne Anleitung anwenden können. „Dazu gehören Übungen zur Körperwahrnehmung wie der Bodyscan, bei dem man alle Körperregionen mental abtastet, oder auch einfache Dehnübungen aus dem Yoga", erklärt Standhardt. Bei Meditationen im Sitzen oder Liegen geht es, der soften Anmutung zum Trotz, um harte geistige Arbeit. Denn die Teilnehmer lernen hierbei das viel zitierte Ankommen im Hier und Jetzt. Und das funktioniert am besten, indem man herumschwirrenden Gedanken nicht nachgeht, sondern sich bei geschlossenen Augen ausschließlich auf den eigenen Atem konzentriert. Wer je versucht hat, auch nur für fünf Minuten an nichts zu denken, versteht, welche Herausforderung in 45 Minuten Sitzmeditation steckt.

Doch die Mühen lohnen sich: „Mit der Zeit wird der Geist ruhiger, man ist fokussierter und kann effizienter arbeiten", sagt Standhardt. Um diesen heilsamen Bewusstseinszustand aufrechtzuerhalten, heißt es jedoch gerade am Anfang: viel meditieren. „Während des Kurses werden die Teilnehmer angehalten, zusätzlich 45 Minuten täglich zu Hause zu üben", sagt Standhardt. So viel Zeit sollte auch danach in die persönliche Praxis investiert werden, um eine gewisse Routine zu entwickeln. „Neben regelmäßiger Meditation sind vor allem informelle Praktiken hilfreich, bei denen man tägliche Handlungen achtsam ausführt", sagt Standhardt. Das kann etwa der achtsame Weg zur Arbeit sein, wie bei Spill. Oder ein bewusstes Innehalten vor einem längeren Telefonat. „Es gibt auch Teams, die vor virtuellen Konferenzen oder Meetings fünf Minuten zusammen meditieren, um sich zu fokussieren und dadurch effizienter miteinander zu arbeiten", gibt Standhardt als Beispiel.

Wie hält man das Präsentsein präsent?

Die Frage aller Fragen für Unternehmen lautet: Wie lässt sich Achtsamkeit langfristig am Arbeitsplatz kultivieren? Die schlechte Nachricht vorneweg: Ein Patentrezept gibt es nicht. Denn letztlich beruht Achtsamkeit auf einer subjektiven Erfahrung, die sich weder verordnen noch erzwingen lässt. „Deswegen ist sie nicht nur eine Technik, sondern auch eine Lebenshaltung", betont Psychologe Schmidt. Und für die kann jeder nur selber sorgen. Unternehmen können Mitarbeitern jedoch eine gewisse Infrastruktur zur Verfügung stellen, die ihre Achtsamkeitspraxis unterstützt und erleichtert. Die gute Nachricht: großen Aufwand erfordert dies nicht. Ein Basistraining zum Einstieg und regelmäßige Gruppenangebote zur Auffrischung bilden bereits eine gute Grundlage. Standhardt und Löhmer haben an ihrem Institut ein spezielles Training entwickelt, das auf Multiplikatorenwirkung setzt. In diesem werden einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte in einem längeren Prozess nicht nur in den unterschiedlichen Achtsamkeitspraktiken geschult, sondern auch dazu befähigt, andere in diesen Verfahren professionell anzuleiten. Das so gewonnene Know-how sollen sie an ihrem Arbeitsplatz an interessierte Kollegen und Mitarbeiter in festen wöchentlichen Gruppensitzungen von 30 bis 45 Minuten weitergeben. Auf diesem Weg soll Achtsamkeit langfristig etabliert und zum Teil der Firmenkultur werden.

Damit Achtsamkeit im Unternehmen eine Chance hat, braucht es neben Vertrauen und Freiraum vonseiten der Führung meist einen begeisterten Fan, der andere ansteckt und das Thema vorantreibt. Berühmt ist etwa das Beispiel des Google-Entwicklers Chade Meng-Tan, der das heute so erfolgreiche interne Meditationsprogramm in seiner Freizeit entwarf und damit schließlich so viele andere überzeugte, dass Google Tans Entwicklung für alle Mitarbeiter anbot. Auch Alfred Spill will sich dafür einsetzen, dass noch mehr Kollegen und Mitarbeiter von Achtsamkeit profitieren können. „Das ist ja das Gute an Achtsamkeit: Man blickt neu auf Altbekanntes und erkennt Aspekte, die vorher unberücksichtigt waren."

Nina Peters ■

Service

Literaturtipps

▶ **Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt: Timeout statt Burnout. Einübung in die Lebenskunst der Achtsamkeit.** Klett-Cotta, Stuttgart 2012, 19,95 Euro.
Ein Praxisbuch für das Selbsttraining am Arbeitsplatz und im Alltag. Vom achtsamen Atmen bis zum achtsamen Umgang mit dem Unangenehmen. Die gesprochenen Texte auf CD unterstützen die Durchführung.

▶ **Jon Kabat Zinn: Zur Besinnung kommen. Die Weisheit der Sinne und der Sinn der Achtsamkeit in einer aus den Fugen geratenen Welt.** Arbor, Freiburg 2011, 24,90 Euro.
Eines der Standardwerke zum Thema Achtsamkeit von dem Entwickler des MBSR-Programms Jon Kabat Zinn. Der Molekularbiologe fasst darin seine Erkenntnisse aus 40 Jahren Forschung und Beschäftigung mit dem Thema zusammen. Praxisnah und ohne theoretische Ausschweifungen erklärt Zinn, was Achtsamkeit ist und wie man sie praktiziert.

▶ **Ulrich Ott: Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst.** O.W. Barth Verlag, München 2010, 14,99 Euro.
Ulrich Ott erforscht an der Universität Gießen die Wirkung von Meditation. In dem Ratgeber gibt er eine systematische Einführung in die Praxis und verknüpft dies mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus seinem Forschungsfeld.

▶ **Svenja Gloger: Meditierende Manager – Die Entdeckung der Achtsamkeit.** managerSeminare 177, Dezember 2012, www.managerSeminare.de/MS177AR06
Ein Interview mit dem Achtsamkeitspionier Christopher Tamdjidi über die Entdeckung der Methode fürs Business und die Wirkungen von Achtsamkeitstrainings für Führungskräfte.

▶ **Liane Stephan, Chris Tamdjidi: Achtsamkeitsforschung – Den Moment wahrnehmen.** Training aktuell 12/13, www.managerSeminare.de/TA1213AR02
Der Artikel fasst erste Ergebnisse des Forschungsprojekts zusammen, das Chris Tamdjidi und Liane Stephan seit Anfang 2013 zusammen mit der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) durchführen.

Abonnent zu sein lohnt sich:

▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo