



## Forum Achtsamkeit

Institut für Ausbildung,  
Training und Coaching



BILDUNGSAKADEMIE  
DES LANDESSPORTBUNDES HESSEN E.V.

### **Achtsamkeit wirkt nachhaltig: Praxisbeispiele und neurowissenschaftliche Befunde**

**Achtsamkeit muss von den Mitarbeitern gelebt und in den Organisationen verankert sein, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. So die Botschaft der 5. Fachtagung „Achtsamkeit am Arbeitsplatz“. Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft stellten interessante Praxisbeispiele und vielversprechende neurowissenschaftliche Ergebnisse vor.**

Dass es auch in einer großen Turnhalle, wo sonst hart trainiert und ordentlich geschwitzt wird, ganz ruhig und fast schon andächtig werden kann, zeigte die 5. Fachtagung „Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ am 27. April 2017 in der „Bildungsakademie des Landessportbundes Hessen e. V.“ in Frankfurt. Mehr als 100 Teilnehmende hielten immer wieder inne, um auf ihren Körper zu hören, bei sich anzukommen bis der kräftige Schlag einer winzigen Zimbel sie wieder in die Veranstaltung zurückholte. Und am Ende durften alle nochmal herzlich schmunzeln: Das „Unternehmens-Theater tinko“ brachte Achtsamkeit mit frechen und pointierten Improvisationen auf den Punkt.

### **Achtsamkeit ist ein Schwerpunkt beim Landessportbund**

Menschen mit und ohne Führungsverantwortung, aus großen und kleinen Unternehmen, von Gewerkschaften, Arbeitgebervertretungen, Coaches und Trainer waren zur Tagung gekommen. Moderator Justus Ludwig begrüßte zudem vier Referenten aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Veranstalter Sabine Roth Geschäftsführerin der Bildungsakademie und den Initiator der Veranstaltung Rüdiger Standhardt vom Forum Achtsamkeit.

In der Bildungsakademie habe Achtsamkeit eine lange Tradition, eröffnete Roth die Tagung. Seit 16 Jahren werden Seminare für Progressive Muskelentspannung und Achtsamkeit im Zusammenarbeit mit Rüdiger Standhardt und Dr. Cornelia Löhmer angeboten. Sie bilden heute einen Schwerpunkt. Das beeinflusse nicht nur die Bildungsakademie selbst, sondern auch die Betreuung der Sportler, ist sich Roth sicher. „Für Ihren Weitblick bezüglich der gesellschaftlichen Bedeutung von Achtsamkeit und ihr unnachgiebiges Engagement sind wir Ihnen sehr dankbar“, lobte sie Ausbildungsleiter Standhardt. Bei der ständig wachsenden Belastung sei es auch für Sportler immer wichtiger, regelmäßig innezuhalten und „auf den eignen Körper zu hören“.

## **Rüdiger Standhardt: „Achtsamkeit muss in drei Dimensionen wirksam werden“**

„Was ist wirklich wesentlich im Leben?“. Mit dieser Frage eröffnete Standhardt seine Begrüßungsrede und stellte unmissverständlich klar, dass es die Praxis der Achtsamkeit sei. „Die tägliche Zeit, um mit sich selber zu sein, wahrzunehmen und anzunehmen, was gerade ist.“ Wenn man verstanden habe, dass Menschlichkeit, Kreativität und Effizienz aus der Stille heraus entstanden seien, würde man sich jederzeit für das Innehalten Zeit nehmen. „Dadurch bekommt Arbeit eine ganz neue Qualität - wirkliche Veränderungen können entstehen“, schilderte Standhardt seine Überzeugung.

Der Leiter des Forums Achtsamkeit ging in seinem Vortrag auf den Medienrummel um Achtsamkeit ein. Mindfulness sei Mainstream geworden. Nicht zuletzt deshalb äußerten sich Magazine wie DER SPIEGEL zurecht kritisch, ob es bei der Achtsamkeit nur darum ginge, den Menschen noch weiter zu perfektionieren und zu beschleunigen. Nein, darum schien es weder Standhardt noch allen anderen Referenten der Fachtagung zu gehen. Achtsamkeit müsse in drei Dimensionen wirksam sein, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

1. auf der **persönlichen Ebene**, indem Menschen regelmäßig praktizierten, um die Kraft der Achtsamkeit persönlich zu erleben.
2. bei **Firmen und Organisationen** in einem achtsamen Miteinander, in der Kommunikation, den Strukturen und nicht zuletzt in der Unternehmenskultur.
3. auf **ethischer und spiritueller Ebene** in einer achtsamen Wirtschaftsethik, die endlich den Menschen ins Zentrum ihrer Aktivitäten stelle.

## **Britta Hölzel: „Keine großen neurologischen Effekte, aber vielversprechende Befunde“**

Die erste Referentin Dr. Britta Hölzel, Diplom-Psychologin und Neurowissenschaftlerin, stellte die „Perspektiven der Forschung“ dar. Sie untersuchte mittels magnetresonanztomographischer Aufnahmen, unter anderem an der Harvard Medical School in Boston und in Zusammenarbeit mit dem Team von Achtsamkeits-Pionier Jon Kabat-Zinn, wie sich Achtsamkeitsmeditationen im Gehirn des Menschen auswirken. Auch wenn seit zehn Jahren die Zahl der Studien um ein Vielfaches zunähmen, stecke die Forschung immer noch „in den Kinderschuhen“, fasste Hölzel zusammen. Man könne bis heute nicht von riesigen Effekten sprechen und dennoch gäbe es vielversprechende Befunde.

Die positiven Effekte bei Menschen mit Depressionen, Angst, chronischen Schmerzen und der verbesserte Umgang mit Stress seien gut belegt. Auch im Bereich der Stärkung der Aufmerksamkeit, der Steigerung des Wohlbefindens, der Arbeitszufriedenheit, der Gefühlssteuerung, der Schlafqualität und Herz-Kreislauf-Erkrankungen könne man von einer positiven Wirkung von Mindfulness ausgehen. Im Bereich der Leistungsverbesserung deute eine geringe Datenbasis auf eine Stärkung des Gedächtnisses, der Problemlösungsfähigkeit und der Kreativität hin. Erste Befunde im Bereich „Soziale Interaktion“ zeigten eine erhöhte Hilfsbereitschaft und verbesserte Kommunikation bei Menschen, die achtsam leben.

## **Mit regelmäßiger Achtsamkeitspraxis haben wir uns besser im Griff**

„Es ist so wichtig, wenn man in einem Großraumbüro Störreize ausblenden und sich auf seine Aufgabe konzentrieren kann“, nannte Hölzel ein Beispiel für die Verbesserung der Selbstregulation

von Meditierenden, die sich vor allem auf drei Ebenen zeige. Verbesserung der:

- Selbstwahrnehmung
- Aufmerksamkeits- und
- Gefühlssteuerung

Anhand von Gehirnschans konnte Hölzel eindrücklich zeigen, das bestimmte Gehirnregionen bei Meditierenden aktiver sind, an Substanz zunehmen oder besser miteinander „kommunizieren“. Das erlaube die Neuroplastizität, die Fähigkeit des Nervensystems, sich umzugestalten und neuen Einflüssen anzupassen. In einer eigenen Studie von 2013 beobachtete die Forscherin und MBSR-Lehrerin, wie an der Verarbeitung von Angst beteiligte Hirnregionen (Amygdala und präfrontaler Kortex) schon nach einem 8-wöchigen Achtsamkeitskurs deutlich besser miteinander „kommunizierten“

### **Chris Tamdjidi: „Achtsamkeit steigert nicht automatisch die Produktivität“**

Als Physiker, der genau berechnen wolle, ob Achtsamkeit wirke, stellte Moderator Ludwig Chris Tamdjidi vor. Der Geschäftsführer der Kalapa Academy und der Kalapa Hotels beschäftigt sich in erster Linie mit Achtsamkeit in der Führungskräfteentwicklung. Er fasste eingangs die aktuellen Herausforderungen in der Unternehmenswelt treffend zusammen. Komplexität und Beschleunigung nähmen überproportional zu. Mehr als 120 E-Mails pro Tag und zehn Meetings seien keine Seltenheit. Man erreiche mit den heutigen technischen Möglichkeiten zwar in kurzer Zeit Millionen von Usern, müsse aber mit einer deutlich verminderten Aufmerksamkeit, emotionalen sowie kollektiven Intelligenz und Reaktionsfähigkeit rechnen. Gerade Führungskräften mangle es nicht an Intelligenz – so die Erfahrung von Tamdjidi – sondern an Präsenz und Reflexion ihres Tuns.

Kann Achtsamkeit in Unternehmen hier Abhilfe schaffen? „Nur zehn Prozent der Studien sind begrenzt auf die Wirtschaft übertragbar. Die Ergebnisse sind sehr gemischt“, fasste Tamdjidi die Studienlage zusammen. Er betonte, dass Mindfulness kein „einbeiniger Stuhl“ sei. Wer mit Achtsamkeitskursen starte, dürfe keine unmittelbare Produktivitätssteigerung erwarten. „Verhaltensänderungen brauchen Zeit, Übung und Unterstützung“, mahnte der Geschäftsführer. Es gehe zunächst darum, dass ein Mitarbeiter sich wohlfühle, seinen Körper besser wahrnehme, die Emotionen regulieren und die Aufmerksamkeit steuern lerne. Im nächsten Schritt könne das sein Stressempfinden reduzieren und seine sozialen Fähigkeiten steigern. Diese Faktoren beeinflussten wiederum die Produktivität und kollektive Intelligenz im Unternehmen. Tamdjidi konnte seine Aussagen mit Ergebnissen aus eigenen Studien belegen, die er in Kooperation mit Forschungseinrichtungen wie der Hochschule Coburg realisiert hatte.

### **„Achtsamkeit im Team wirkt wie ein Verstärker“**

Schon allein deshalb empfiehlt der Geschäftsführer, zunächst nach den Problemen und Erwartungen in einem Unternehmen zu fragen, um ein Achtsamkeitsprogramm maßgeschneidert zu entwickeln. Weitere wichtige Faktoren sind für Tamdjidi: üben - allein und im Team. Achtsamkeit alltagsrelevant machen und in Firmenrituale einbauen, Zeit geben und Erfolge messen. Die Länge des Trainings sei dabei nicht so entscheidend, wohl aber zum Beispiel die Unterstützung der Teilnehmer durch eine App und untereinander, um die eigenen Praxis in Mindfulness durch regelmäßigen Austausch und Feedback zu fördern.

## **Angelika von der Assen: „Mindfulness lässt sich nicht von oben nach unten aufzwingen“**

Mit Praxisbeispielen ging es am Nachmittag der Tagung weiter. Angelika von der Assen, Head of Management Development der Axpo Group, ein Schweizer Energieversorger, stellte das Achtsamkeitstraining „Search Inside Yourself“ (SIY) vor. Es wurde 2007 vom Suchmaschinen-Betreiber Google entwickelt. Die ausgebildete Organisationspsychologin ist eine von 100 zertifizierten Lehrern für Search Inside Yourself und „Trainerin für Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ (TAA), ebenso ein Ausbildungsangebots des Forums Achtsamkeit.

„Es war einmal ein Ingenieur bei Google, der Meditation und Frieden in Unternehmen und in die Welt bringen wollte“, stieg von der Assen in ihr Referat ein. Er hieß Chade Meng-Tan und meditierte schon viele Jahre mit Überzeugung. Alarmiert von den aktuellen Bedingungen in der Arbeitswelt, lud er renommierte Neurowissenschaftler und Zen-Lehrer zu Google ein. Schnell habe sich daraus das erfolgreiche Programm für Achtsamkeit „Search Inside Yourself“ entwickelt. Bei der größten Suchmaschine der Welt, die wie ein Tentakel alle Informationen aus dem Außen aufspüre, sollte man sich auch nach innen richten. Meng war davon überzeugt, so von der Assen, dadurch mehr Lebensfreude und eine bessere Führungsqualität bei Google zu etablieren.

Heute gelte SIY als fester Bestandteil im Weiterbildungsprogramm bei Google. Das Geheimrezept basiere auf drei Säulen:

1. neurowissenschaftliche Erkenntnisse
2. Achtsamkeitspraxis und
3. der Stärkung der Emotionalen Intelligenz auf Basis des Konzeptes von Daniel Golemann.

Das Programm beinhaltet einen zwei Tage langen Workshop mit Informationen und praktischen Übungen zu Achtsamkeit, Empathie, Motivation, Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement. Darauf folgen vier Wochen lang E-Mails und Webinare zur Weiterbildung. Zudem sollen die Teilnehmer sich mit einem „Buddy“, einem Gleichgesinnten, regelmäßig wöchentlich austauschen. In einem abschließenden Webinar werden Fragen zur Praxis beantwortet.

## **Kreative Möglichkeiten, Achtsamkeit in Unternehmen zu bringen**

Im eigenen Unternehmen sieht sich Führungskräftetrainerin Assen wie eine Gärtnerin, die den Samen Achtsamkeit streue. So können Mitarbeiter jede Woche bei einer Meditationseinheit mitmachen, ein SIY- oder TAA-Training besuchen. Von der Assen ist aber auch gefragt, Talentprogramme und Führungsteams mit Achtsamkeitspraktiken zu begleiten. Die Achtsamkeitspflanze wachse, resümiert von der Assen, auch wenn sie über die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung hinaus noch nicht die Organisations- und Wirtschaftsebene erreicht habe.

## **Andreas Mohr: Global Mindfulness Practice bei SAP**

Als Graswurzel-Initiative bezeichnete Andreas Mohr, Coach und Trainer beim Unternehmenssoftware-Hersteller SAP, die Einführung der „Global Mindfulness Practice“ bei SAP. Er zeigte Schritt für Schritt, wie sich aus einem 3-Mann-Team ein globales Programm und die heute „populärste Mitarbeiterschulung“ entwickelten. Die Zahlen der „lebendigen virtuellen Gemeinschaft“ bei SAP beeindruckten:

- 4.000 Mitarbeiter wurden bis heute geschult
- mehr als 5.000 Interessierte wollen aktuell an einem Training teilnehmen
- mehr als 20 lokale Communities praktizieren regelmäßig
- rund 25 zertifizierte Lehrer an 12 Standorten unterrichten Achtsamkeit und emotionale Intelligenz an über 30 Standorten
- mehr als 50 lokale „Botschafter“ verbreiten die Idee weltweit

Wie ist das gelungen? Mohr nannte viele Aspekte, die in jedem Unternehmen relevant sein können, das Achtsamkeit einführen möchte. Persönliche Voraussetzungen wurden genannt wie Leidenschaft, Mut und Ausdauer. Und es brauche einen Leiter, der die Achtsamkeitsidee lebe, eine Vision habe und diese gut verkaufen könne. Gefolgt von Multiplikatoren mit Achtsamkeitspraxis, die mit ihrer bisherigen Aufgabe bei SAP bereits etabliert waren. Als weiteren wichtigen Punkt nannte der SAP-Coach die Darstellung des Wertes, der Achtsamkeit einem Unternehmen bringt. Hier sei es besonders wichtig, die Parallelen zu den Firmenzielen herzustellen und auch die Unternehmenssprache zu beherrschen.

### **Multiplikatoren und Entscheider gewinnen**

So habe man darauf geachtet, das Achtsamkeits-Programm im Bereich Weiterbildung als säkulares Training zur Potenzialentfaltung anzubieten und nicht als Stressbewältigungskurs. Es mussten zudem Entscheider gewonnen werden, welche sich für das Programm stark machten und Budgets zur Verfügung stellten. Mit dem Search Inside Yourself Leadership Institute (SIYLI) habe man einen etablierten Lern-Partner gefunden, um das Programm bei SAP professionell, gut strukturiert und global auszurollen. Dazu kamen Pilotprojekte, die durch Erfolgsmessungen begleitet wurden, um die Initiative wachsam zu beobachten. Eine Mitarbeiterbefragung bescheinigte 2016 einen „messbaren Einfluss von SAP's Global Mindfulness Practice auf verschiedene finanzielle und nicht-finanzielle Leistungskennzahlen“. Das Programm wirke nicht nur nach innen, freut sich Mohr, sondern präge auch das SAP-Image nach außen. Er und seine KollegInnen erhalten Einladungen von SAP-Kunden, die das SAP-Achtsamkeits-Programm kennenlernen möchten.

Ulrike Wenisch – Mai 2017