

# Fokus aufs Wesentliche

Achtsamkeit hilft Menschen dabei, sich zu fokussieren und Aufgaben besser zu bewältigen, ohne sich dabei zu überfordern – das belegen die Ergebnisse einer Studie, die den Einsatz von meditativen Praktiken in Unternehmen untersucht hat. Wie die Methoden zur Personalentwicklung eingesetzt werden können, erklärt Trainerin Liane Stephan.

### Preview:

► **Sehnsucht nach Fokussierung:**

Warum fernöstliche Traditionen westliche Unternehmen erobern

► **Nachweisbare Wirkung:**

Wie Meditation die Leistungsfähigkeit stärkt und vor Stress schützt

► **Achtsamkeit am**

**Arbeitsplatz:** Wie meditative Praktiken im Unternehmen eingesetzt werden können

► **Alles Om?** Was bei der Einführung von Achtsamkeit zu beachten ist

Der Rhythmus der Arbeitswelt hat sich verändert: Was heute gilt, kann morgen schon wieder passé sein, Vorhaben müssen verschoben, Strategien ständig angepasst werden. Aufgaben langfristig zu planen, wird immer schwieriger – die Komplexität steigt. Für Führungskräfte bringt das neue Herausforderungen: Sie müssen auf Sicht segeln, stets flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren und gleichzeitig von oben gegebene Anforderungen erfüllen. Diese Intensität wirkt auf Dauer erschöpfend.

Einen ausgleichenden Gegenpol hierzu bildet Achtsamkeit. Der Begriff steht für eine Form der Meditation, bei der man übt, den Geist ausschließlich auf den gegenwärtigen Moment zu richten und diesen ohne Wertung zu akzeptieren. Wer eine achtsame Haltung einnimmt, ist in einer Situation präsent, präzise, empfindsam und offen. In der Arbeitswelt sind meditative Techniken schon seit einiger Zeit beliebt: als Methode des Stressmanagements, der Persönlichkeits- und Unternehmenskulturentwicklung oder als Möglichkeit, das Wohlbefinden von Mitarbeitern zu fördern.

### Messbare Wirkung

Beflügelt hat diese Entwicklung nicht nur das Bedürfnis nach Fokussierung, das immer mehr Arbeitnehmer empfinden, sondern auch die Vielzahl an Forschungsergebnissen über die gesundheitsförderliche Wirkung von Meditation. Intensiv erforscht wurde beispielsweise das von dem amerikanischen Mikrobiologen Jon Kabat-Zinn entwickelte Programm „Stressbewältigung durch Achtsamkeit“, auch Mindful Based Stress Reduction (MBSR) genannt. MBSR stärkt nachweislich das Wohlbefinden und beugt Stresserkrankungen vor. Praktizierende berichten zudem von einem Zuwachs ihrer Konzentration und Aufmerksamkeit, verbunden mit einer stärkeren Gelassenheit gegenüber äußerem Druck.



Wer eine achtsame Haltung einnimmt, ist in einer Situation präsent, präzise, empfindsam und offen.

Bisher mangelte es an verlässlichen Daten dazu, ob Achtsamkeit auch am Arbeitsplatz in dieser Form wirkt. Seit 2013 wird deshalb in einem Forschungsprojekt der Kalapa Leadership Academy, der Ludwig Maximilians Universität und der Hochschule Coburg systematisch erhoben, welche Wirkung durch Achtsamkeitstrainings in Unternehmen erzielt werden kann. Bisher deuten alle Ergebnisse in eine positive Richtung: Bei den 800 Führungskräften und Mitarbeitern aus 18 Unternehmen, die sich bisher an der Studie beteiligt haben, konnten deutliche Verbesserungen auf physischer, emotionaler und auf kognitiver Ebene festgestellt werden.

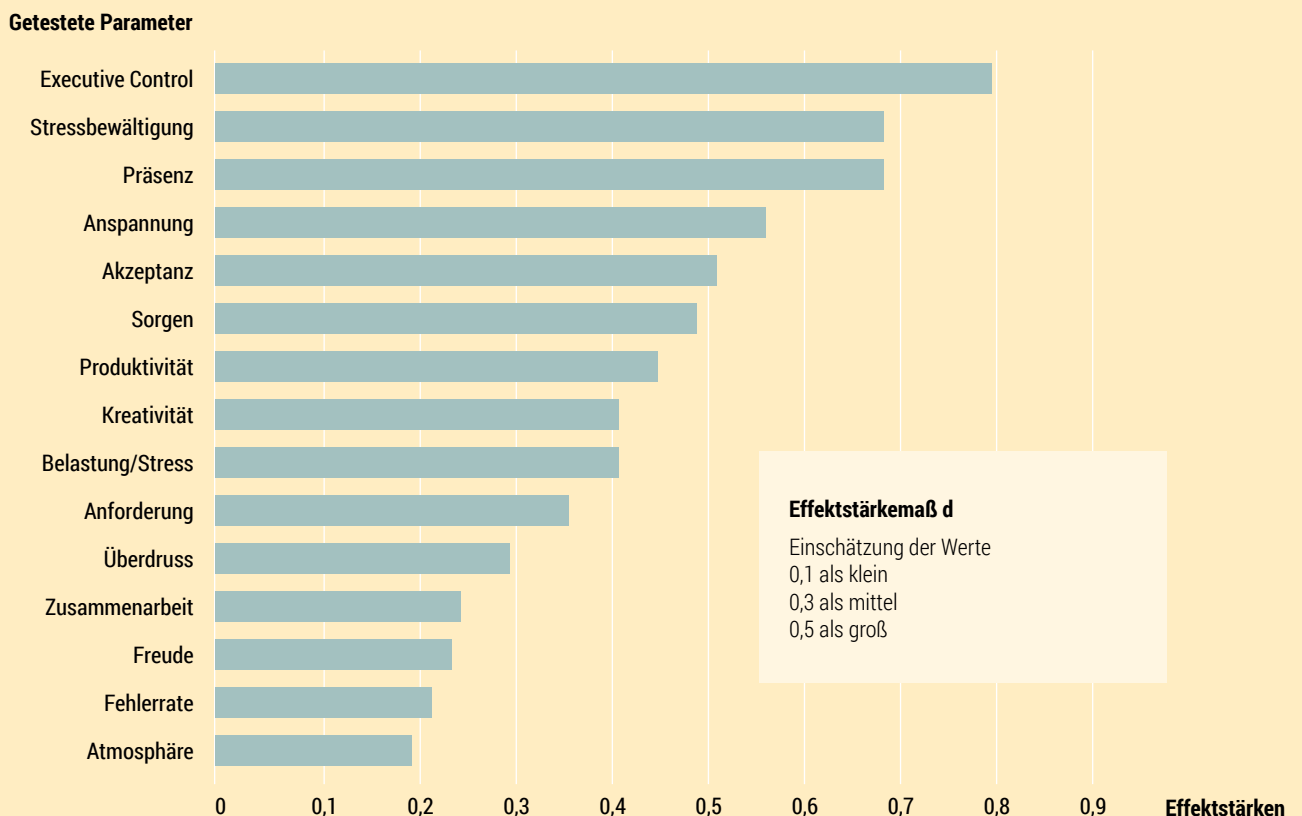
### Meditieren für die Wissenschaft

In den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, wurden innerhalb

von drei Monaten acht Kurseinheiten durchgeführt, die jeweils zweieinhalb Stunden dauerten. Zu Beginn und am Ende des Programms gab es zudem einen ganzen Seminartag. In dieser ersten intensiven Trainingsphase wurden die Teilnehmer in die Grundlagen der Achtsamkeit und verschiedene Methoden eingeführt, die sie später auch ohne Anleitung anwenden sollten. Dazu gehörte zum einen die Achtsamkeitsmeditation im Sitzen oder Gehen (siehe Kasten auf S.24) sowie Übungen zur Körperwahrnehmung wie der Bodyscan, bei dem man alle Körperregionen mental abtastet. Alle Kurseinheiten hatten zudem einen Themenschwerpunkt, in dem Fragen aus dem Unternehmenskontext reflektiert wurden – etwa: Wie gehe ich mit Unterbrechungen um? Ist es wirklich nötig, eintreffende E-Mails sofort zu bearbeiten? Was könnte mir helfen, mich besser zu strukturieren?

## Ergebnisse der Studie „Working Mind“

Die Teilnehmer der Studie wurden am Anfang und am Ende des Projekts in unterschiedlichen Parametern getestet. Das Schaubild zeigt die gemessenen Effektstärken. Dabei handelt es sich um eine statistische Maßzahl ( $d$ ), die aus den Messwerten vor und nach der Intervention (T1 und T2) errechnet wird. Sie verdeutlicht die praktische Relevanz und die Bedeutsamkeit der Untersuchungsergebnisse. Die Auswertungen stammen von Niko Kohls, der das Projekt als Gesundheitspsychologe an der Uni Coburg begleitet.



Die Anleitungen zu den Achtsamkeitsübungen wurden durch neurophysiologische Erkenntnisse aus Studien ergänzt. Die Teilnehmer konnten dadurch nicht nur erleben, wie Meditation wirkt, sondern auch verstehen, warum das so ist. In der Zeit zwischen den Kurseinheiten waren die Teilnehmer angehalten, die gelernten Achtsamkeitsübungen täglich zu wiederholen und die im Seminar gewonnenen Erkenntnisse in den Arbeitsalltag zu integrieren. Nur durch die tägliche Praxis ist es möglich, gewünschte Veränderungen zu erzielen. Dafür bedarf es einer gewissen Disziplin, aber auch Aufgeschlossenheit und Freude am Neuen. Als hilfreich erwies sich in dem Projekt, die Teilnehmer zu animieren, Lerngruppen zu gründen, in denen sie sich auch außerhalb der Kurse über ihre Erfahrungen austauschen konnten.



**Die Autorin:** Liane Stephan ist Geschäftsführerin der Kalapa-Academy, Bergisch Gladbach. Die Systemikerin arbeitet in der Organisationsberatung, der Führungskräfte- und Teamentwicklung sowie als Coach und Moderatorin. Einer ihrer Schwerpunkte liegt im Bereich Mindful Leadership. Kontakt: Liane.Stephan@kalapaacademy.com

### Mehr Fokus, bessere Konzentration

Am Anfang und am Ende des Projekts wurden mit den Teilnehmern mittels eines computergestützten Verfahrens Tests durchgeführt – unter anderem der Attention Network Test (ANT), der verschiedene Aspekte der Aufmerksamkeitssteuerung misst. Im Vorher-nachher-Vergleich konnten dabei starke Veränderungen festgestellt werden, vor allem was die Fähigkeit betrifft, sich zu fokussieren, Emotionen zu regulieren und sich nicht ablenken zu lassen.

Über Fragebögen, die wissenschaftlichen Standards entsprechen (Perceived Stress Scale, Tedium Measure) wurde daneben erhoben, welche Veränderungen die Teilnehmer bei sich selbst festgestellt hatten. Die Einschätzungen bestätigten

eindeutig, dass die Stärkung der Aufmerksamkeitssteuerung zu einem verbesserten Umgang mit Stress und erhöhter Flexibilität im Umgang mit herausfordernden Situationen geführt hatte. In Unternehmen, in denen ganze Teams oder Abteilungen an dem Programm teilgenommen hatten, konnten zu den Verbesserungen, die auf individueller Ebene erzielt wurden, auch deutlich kulturelle Veränderungen festgestellt werden. So wurden in den Teams etwa starke Effekte bezüglich der Produktivität, Zusammenarbeit, Kreativität und Atmosphäre im Team gemessen. Die zeigten sich etwa in einer achtsameren Kommunikation, einer erhöhten Produktivität und einer weniger sorgenvollen Stimmung.

### Für Ihren Erfolg!

15 Jahre Expertise im  
Gesundheitsmanagement  
und Personalentwicklung

Inspirierende Kombination  
aus Theorie und Praxis –  
motivierend und nachhaltig

Ute Pulver  
Tel. +49 6047 987 66 77  
www.pulver-training.de



Weiterbildung (3-teilig)

## Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in



Stiftung Reformhaus-Fachakademie  
Gotische Str. 15  
61440 Oberursel  
www.akademie-gesundes-leben.de  
kontakt@akademie-gesundes-leben.de

## Skeptiker mit Fakten überzeugen

All diese Ergebnisse vermitteln einen Eindruck davon, welchen Gewinn Unternehmen aus der Achtsamkeitspraxis für sich und ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ziehen können. Vor allem Firmen, die nach mehr Agilität streben und daher auf Mitarbeiter angewiesen sind, die geistig flexibel sind und gleichzeitig das große Ganze im Blick haben, können von den Achtsamkeitsseminaren profitieren. Bei der Einführung empfiehlt es sich jedoch, sehr bedachtvoll vorzugehen: Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es trotz der großen Popularität meditativer Praktiken noch viele Vorbehalte gibt. Diese sollten gewürdigt werden: Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass den Mitarbeitern etwas aufgezwungen wird.

Um all jenen, die noch keine Erfahrung mit Meditation oder Achtsamkeit gemacht haben, ein besseres Verständnis von dem zu geben, was auf sie zukommt, sollte es drei Monate vor dem offiziellen Programmstart eine Informationsveranstaltung geben. Ziel des Events sollte es sein, ein klares Bild von dem zu vermitteln, was auf die Teilnehmer zukommt. Dazu gehört auch, darauf hinzuweisen, welcher Zeitinvest dazu erforderlich ist.

Denn der Erfolg eines Achtsamkeitsprojektes hängt entscheidend davon ab, wie diszipliniert die Teilnehmer täglich die gelernten Praktiken üben. Da das Training zeitintensiv ist, sollten Manager die Gelegenheit haben, sich vorab die nötige Zeit zu blocken, um nicht unter zusätzlichen Zeitdruck zu geraten. Daher sollte auch der Startpunkt des Projekts gemeinsam mit der Unternehmensführung geplant werden, um ungünstige Stoßzeiten zu vermeiden. Die volle Rückendeckung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands für das Thema ist daher eine der wichtigsten Voraussetzung für das Gelingen eines Achtsamkeitsprojekts.

## Schrittweise Einführung

Grundsätzlich sollte die Einführung von Achtsamkeit im Unternehmen in zwei Schritten erfolgen. In der ersten Phase werden vor allem die Führungskräfte in die Praxis der Achtsamkeit eingeführt, mit dem Ziel, dass sie durch die regelmäßigen Übungen einen bewussten Umgang mit sich und anderen lernen, was im besten Fall ihr Stresslevel senkt. Das sollte sich wiederum positiv auf ihre Führungsqualitäten und die Kultur allgemein im Unternehmen auswirken.

## Achtsamkeitsmethoden im Überblick

In den Kursmodulen kommen je nach Schwerpunkt unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Ein Überblick über die meist verbreiteten Verfahren:

### **Achtsamkeitsmeditation**

Die Teilnehmer lernen hierbei ihren Geist zu beobachten, in dem sie sich voll und ganz auf ihren Atem konzentrieren. Dazu nehmen sie meist eine sitzende Haltung ein. Wann immer sie bemerken, dass ihre Gedanken abschweifen und die Fokussierung unterbrochen wird, sind sie angehalten sich wieder auf den Rhythmus ihres Atems zu besinnen.

### **Gehmeditation**

Beim achtsamen Gehen richtet sich der Fokus statt auf den Atem auf das Abrollen

der Füße am Boden. Das Tempo ist daher entsprechend langsam. Die Teilnehmer ziehen entweder im Seminarraum oder draußen ihre Kreise.

### **Bodyscan**

Die Methode wurde von John Kabat-Zinn für die BSSR-Praxis entwickelt. Die Teilnehmer werden dazu angeleitet, ihre Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Bereiche ihres Körpers zu lenken, die sie im Geiste sozusagen Schritt für Schritt abscannen.

### **ALI – Atmen, Lächeln, Innehalten**

Die nichtbewertende Wahrnehmung, abgekürzt ALI für Atmen, Lächeln, Innehalten, soll dabei helfen mit sich und anderen freundlicher umzugehen. Statt sofort – womöglich – gereizt auf etwas zu reagieren, hält man inne und versucht hinter eventuell auftauchende Gefühle zu blicken. Dieses Innehalten kann im Alltag immer wieder bewusst geübt werden.

In einer zweiten Phase sollten ritualisierte Prozesse im Unternehmen in den Blick genommen werden: Welche Abläufe könnte man verändern und achtsamer gestalten? Ein Bereich, der in Trainings oft als erstes genannt wird, sind Teammeetings, die häufig zu lange dauern und ineffektiv sind. Mithilfe von Achtsamkeitsmethoden können diese fokussierter gestaltet werden – beispielsweise indem alle Teilnehmer vorher in eine Meditation gehen und Fragen reflektieren – wie: Wie geht es mir gerade auf der physischen Ebene? Wie gut fühle ich mich geistig aufgestellt? Kann ich jetzt meine ganze Aufmerksamkeit dem Meeting widmen? Durch die gemeinsame Meditation wird ein klarer Startpunkt gesetzt, an dem alle Teammitglieder Energie und Aufmerksamkeit bündeln können.

### Achtsame Rituale etablieren

Solche Achtsamkeitsrituale können viel dazu beitragen, dass Unternehmen eine

Kultur entwickeln, die von gegenseitiger Achtsamkeit, Respekt und einer hohen mentalen Stärke geprägt ist. Wichtig ist, dass das Thema im Unternehmen präsent bleibt und in bestimmten Zeitabständen durch Webinare oder durch kurze Seminarimpulse aufgefrischt wird.

Die Erfahrung zeigt, dass eine achtsame Haltung und die Bereitschaft, andere zu achten und vielseitig zu unterstützen, die Kultur des Miteinanders nachhaltig verbessert. Mehr Wachheit und Empathie erleichtert zudem den Umgang mit Komplexität. Wenn erst einmal viele Mitglieder eines Unternehmens die Prinzipien der Achtsamkeit verinnerlicht haben und anwenden und achtsame Rituale Teil der Kultur geworden sind, ist die beste Grundlage für eine lernende Organisation geschaffen, die sich stetig aus eigener Kraft weiterentwickelt.

Liane Stephan

## Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Betriebsverpflegung

*Viele Unternehmen haben den Nutzen und die Wichtigkeit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereits erkannt und betriebliche Programme und Projekte erfolgreich in ihren Unternehmen eingeführt. (Bundesministerium für Gesundheit, 2015)*

### Das betriebliche Gesundheitsmanagement

Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement versteht man das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten (Expertenkommission zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik, 2004). Es handelt sich dabei um eine Managementaufgabe, die die Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse umfasst. Ziel ist es, die Gesundheit, die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten. Dabei geht es darum, gesundheitsgerechte Rahmenbedingungen an den Arbeitsplätzen zu schaffen und die Mitarbeiter zu gesundheitsgerechtem Verhalten zu motivieren.

### Betriebliche Gesundheitsförderung als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird oftmals mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung gleichgesetzt. Es handelt sich da-

bei jedoch um verschiedene, ineinander übergreifende Bereiche: Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein essentieller Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, jedoch geht der Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements weit über gesundheitsfördernde Einzelmaßnahmen hinaus. Während sich Betriebliche Gesundheitsförderung eher auf Einzelmaßnahmen in den Bereichen Betriebsverpflegung, bzw. Stress konzentriert, verknüpft das Betriebliche Gesundheitsmanagement sämtliche Teilbereiche, die mit innerbetrieblicher Gesundheit zusammenhängen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Unternehmen strebt als Gesamtziel die Vernetzung aller gesundheitsfördernden Einzelmaßnahmen zu einer einheitlichen Struktur an.

### Betrieblichen Gesundheitsförderung und gesunde Ernährung

Die Ernährung stellt eine wichtige Säule der Gesundheit und des Wohlbefindens eines Menschen dar. Erwerbstätige verbringen einen Großteil ihres Tages am Arbeitsplatz und nehmen dort in der Regel mindestens eine Mahlzeit ein. Eine auf die Bedürfnisse

der Beschäftigten abgestimmte gesunde Ernährung unterstützt die Leistungsfähigkeit und hat langfristig das Potenzial, ernährungsbedingten Erkrankungen vorzubeugen.

*Annika Bielenberg, M. Sc., ist seit 21 Jahren als Ergotherapeutin tätig. Masterstudium nach berufsbegleitendem Bachelorstudium „Angewandte Therapiewissenschaft“. Master-Thesis zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ 2015.*

**apetito**

Tel. 05971 8020 8100 · info@apetito.de



Mit dem Smartphone scannen und direkt Beratungstermin vereinbaren!