

# Meditieren fürs Unternehmen

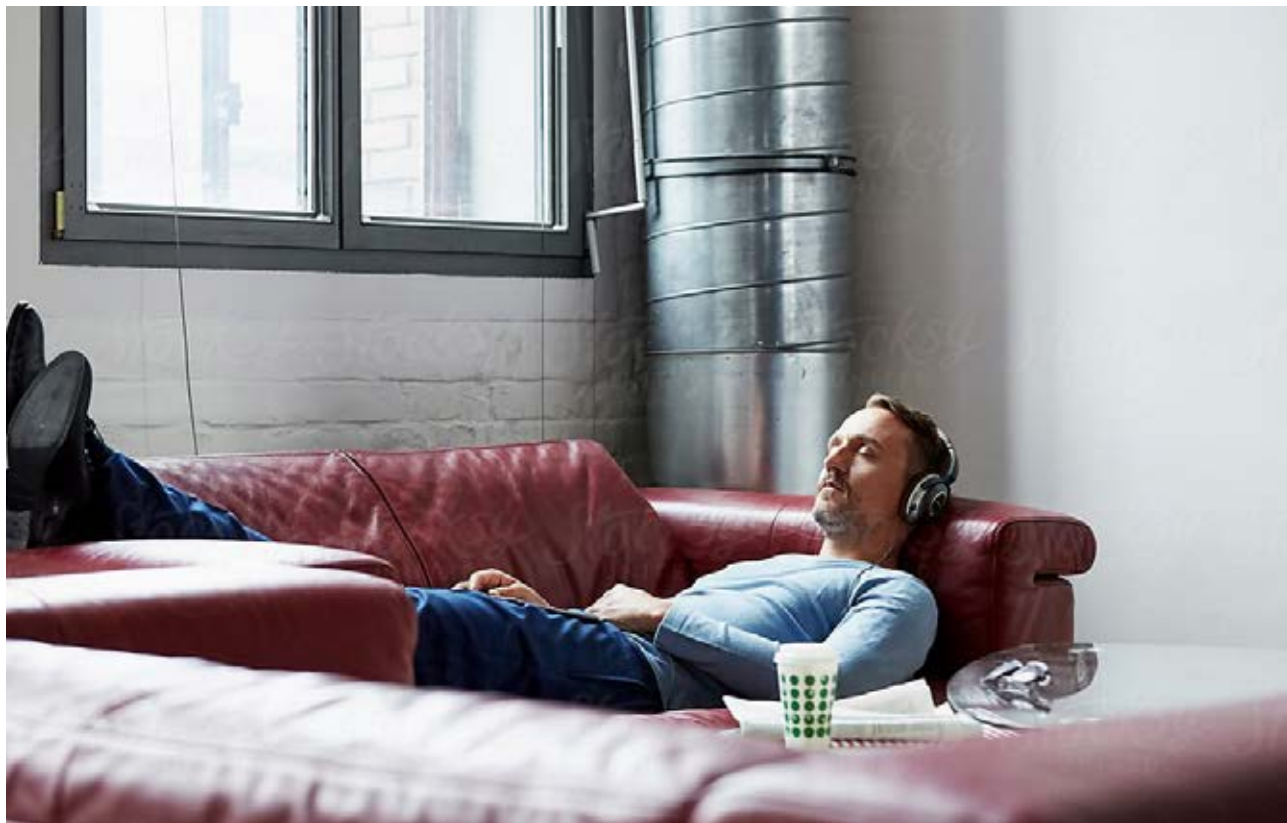
Achtsamkeit sei gut gegen Stress am Arbeitsplatz. Stimmt das wirklich oder ist das eine überzogene Behauptung? Wie lernt man Achtsamkeit? Und wieso interessieren sich Unternehmen dafür?

Text: Alexander W. Hunziker

**S**ofort stressfrei!» Ein solches Werbeversprechen einzulösen, dürfte schwierig sein. Ob Achtsamkeits-Schnupperkurs, Intensiv-Seminar oder Meditations-Apps, man darf sich davon Inspiration versprechen; nicht weniger, aber auch nicht mehr. Wer Achtsamkeit seriös trainieren will, wird während 2 Monaten täglich üben müssen. Gemäss dem bewährten MBSR-Ansatz (Mindfulness-Based Stress Reduction) sind es täglich 45 Minuten. Innovative Weiterentwicklungen kommen zwar mit täglich zweimal 10 Minuten aus. Sie verlangen aber wesentlich mehr in den Alltag integrierte Übungen wie achtsames Treppensteigen. Solche Praxen sind im Alltag integriert, aber auch diese benötigen Selbstdisziplin. Somit wird erstmal klar: Achtsamkeitspraxis ist mit Zeitaufwand verbunden.

## Beeindruckende Wirkungen

Warum tun sich immer mehr Menschen so strenge Trainings an? – Weil die Wir-



Bewusstes Innehalten erhöht die Konzentrationsspanne und stärkt das Immunsystem.

kung bald deutlich spürbar einsetzt. Dies zeigt sich auch bereits nach zwei Monaten in physiologischen Markern: Der Spiegel des Stresshormons Cortisol sinkt, der Blutdruck wird ausgeglichen, das Immunsystem wird stärker und Hirnstrukturen verändern sich. Die Wirkungen halten einige Monate an – teils länger. Das ist mit klinischen Forschungen belegt und Metaanalysen bestätigen die deutliche stressreduzierende Wirkung. Das müsste selbst radikale Skeptiker überzeugen. Und nach einem Burnout reicht der Leidensdruck meist aus, um die intensiven Hausaufgaben durchzuziehen – idealerweise tut man es schon vorher.

### Mehr als Stressreduktion

Nun interessieren sich zunehmend auch Unternehmen für Achtsamkeit. Anfangs wohl nur wegen der Stressreduktion. Heute sind aber weitere Effekte bekannt: Längere Konzentrationsspanne, mehr Kreativität, positiveres Teamverhalten, ausgeprägtere Lösungsorientierung und gesteigerte Verhandlungsstärke. Studien, die dies zeigen, sind weniger zahlreich und solide als Studien zur Stressreduktion. Sie sind aber nicht nur theoretisch plausibel, sondern entsprechen auch den Erfahrungen von Führungskräften, die ein Achtsamkeits-Training absolviert haben. Für viele Unternehmen genügt dieses Evidenzniveau. Denn auch bei ihnen ist die Dringlichkeit hoch: Um moderne Organisationskonzepte der Agilität und Selbstorganisation realisieren zu können, sind auf der Ebene des Personals die Eigenschaften, die durch Achtsamkeit gestärkt werden, fast eine Bedingung. Ohne Gelassenheit und Wertschätzung werden neu entstehende Freiräume kaum genutzt und können im Gegenteil zu einer zusätzlichen Stressbelastung führen.

### Meditieren erwünscht

Allerdings müssen wichtige Hürden genommen werden, denn Achtsamkeit ist nur wenigen vertraut. Achtsamkeit ist ein Geisteszustand. Ein Geisteszustand, in dem wir präsent sind im Moment, und diesem Moment wohlwollend, neugierig und vor allem ohne zu werten begegnen. Mit der Definition ist allerdings wenig

gewonnen, solange Mitarbeitende in Betrieben sie nicht mit eigenen Erfahrungen verknüpfen können und solange sie befürchten, als Esoteriker betrachtet werden, wenn sie ihr Interesse daran zugeben. So wird über das Thema oft lange geschwiegen. Erst wenn es deutliche Signale gibt, dass Meditieren firmenintern als etwas Neutrales oder gar Positives betrachtet wird, etwa indem ranghohe Mitarbeitende ein Training absolvieren, dreht der Wind. Dann wird es möglich, dass man sich in Sitzungen zuhört, statt sich gegenseitig Schuld zuzuweisen. Dann setzt sich die Einsicht durch, dass zusätzlicher Druck die Lage verschlechtert. Und es findet sich eher ein Konsens, Unangenehmes auszuhalten zugunsten einer besseren Lösung, die aber nicht sofort greifen kann.

Insgesamt zeigt sich, dass es die oft ersehnte Abkürzung zur Achtsamkeit nicht gibt. Und doch gibt es zwei Kriterien, die es uns wesentlich leichter machen, im Arbeitsalltag öfter achtsam zu sein: Ein achtsamer Chef und ein achtsames Arbeitsteam. Denn die Integrierung von Achtsamkeit ins Unternehmen fällt leichter, wenn freiwillige kostenlose Kurse für die Mitarbeitenden angeboten werden oder wenn die Führungskräfte sich für das Thema einsetzen.



**Prof. Dr. Alexander W. Hunziker**  
Dozent für Achtsamkeit, Positive Psychologie  
und Methodik  
Berner Fachhochschule  
Trainer von Führungskräften  
Autor vom Buch «Positiv führen»

### Praxisbeispiel «Spitalzentrum Oberwallis»

Das Spitalzentrum Oberwallis (SZO) hat Methoden zur Achtsamkeit in den Arbeitsalltag integriert. Dies nachdem eine Befragung zeigte, dass sich nicht alle vorhandenen Belastungen der Mitarbeitenden eliminieren lassen und ein möglichst positiver Umgang damit gefunden werden muss. Rund 150 Personen vorwiegend aus dem Bereich Pflege und in Führungspositionen absolvierten eine Weiterbildung in Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). Die Schulung dauerte 30 Kursstunden und vermittelte einen günstigen Umgang mit Stress sowie eine achtsame und respektvolle Kommunikation. Die Bilanz ist positiv, wie Kilian Ambord, Direktor Pflege & MTT am SZO sagt: «Wir stellten nach dieser Schulung eine signifikante Verbesserung des Stressempfindens bei den Mitarbeitenden fest. Die Schulung der Kaderangestellten wirkt sich auch auf die übrigen Mitarbeitenden aus.» Mittlerweile sei es üblich, zu Beginn von Sitzungen im Team eine kurze Atemmeditation durchzuführen. Und einmal pro Woche treffen sich interessierte Mitarbeitende zu einer gemeinsamen Meditationsrunde. Dank dem Erfolg planen die Spitalverantwortlichen nun weitere Schritte in Richtung achtsames Arbeitsumfeld und werden beispielsweise auch für das übrige Personal kostenlose Achtsamkeitsschulungen anbieten.

→ [www.hopitalduvalais.ch](http://www.hopitalduvalais.ch)

### Gut zu wissen

Beim MBSR-Verband finden Interessierte seriöse Trainer/innen zum Thema Achtsamkeit:

→ [www.mindfulness.swiss](http://www.mindfulness.swiss)