

# Verordnetes Nichtstun

MEDITATION IM UNTERNEHMEN

Foto: GajusFotolia.com



Ob als Methode gegen Stress, zur Führungskräfteentwicklung oder im Gesundheitsmanagement: Achtsamkeit ist in der Arbeitswelt gefragt wie nie. Doch wie passen Business und Buddha zusammen? Und wie lassen sich die meditativen Methoden strategisch in den Geschäftsalltag integrieren? Nadja Rosmann und Paul J. Kohtes zeigen anhand von Praxisbeispielen, wie eine sinnvolle Einführung gelingt.

**Preview:** ► Im Hier und Jetzt angekommen: Warum Achtsamkeitstechniken in der Arbeitswelt florieren ► Nachweisbare Wirkung: Wie Meditation die Leistungsfähigkeit stärkt und vor Stress schützt ► Bewusstes Nichtstun im Business? Meditation im Spannungsfeld unternehmerischer Interessen ► Eine Frage der Werte: Worauf Unternehmen bei der Auswahl von Methoden achten sollten ► Best Practice: Szenarien für die Einführung von Meditation

■ Das hat es in der Geschichte des traditionsreichen Konzerns noch nicht gegeben: ein Explorationstag für die Generation Y. Das Ganze natürlich auf Englisch mit rund 100 Repräsentanten aus allen Konzernbereichen. In lockerer Atmosphäre diskutieren die jungen Talente in kleinen Runden mit Konzernvertretern. Zwischendurch wird gemeinsam meditiert. Der CEO ist mit von der Partie.

Szenenwechsel: Börsenplatz Frankfurt. Flankiert von Bulle und Bär rollen mehr als

200 Menschen ihre Yoga-Matten aus. Inmitten der werktäglichen Geschäftigkeit erklingt sanfte Musik. Die Teilnehmer des Yoga-Flashmobs haben sich ihrer Jacketts entledigt und üben den Sonnengruß. Passanten bleiben stehen und schauen den gleichförmigen Bewegungsabläufen der Gruppe fasziniert zu.

Erneuter Szenenwechsel: Ein Supermarkt in Göttingen. Kunden schieben ihre Einkaufswagen durch die Gänge. Zwischen Kühltheken und Regalen bietet sich ein ungewöhnlicher Anblick: eine kleine Gruppe von Menschen, auf Papphockern sitzend, die Augen geschlossen in Versunkenheit. „Stille ist Lebensmittel.Punkt“ heißt die Aktion. Manche der Einkaufenden bleiben neugierig stehen. Andere setzen sich, ermutigt durch die Einladung des Meditationslehrers, auf einen der freien Hocker und probieren aus, wie es ist, innezuhalten.

Meditation ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen: Längst gehören Prak-

tiken wie Yoga, Zen oder Qigong zum Alltag vieler Menschen. Rund neun Millionen Deutsche gaben in einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung an, bereits einmal meditative Praktiken ausprobiert zu haben. Jeder Fünfte zieht es in Betracht. Auch in der Arbeitswelt sind meditative Techniken gefragt: als Methode des Stressmanagements, der Persönlichkeitsentwicklung oder als Möglichkeit, das Wohlbefinden von Mitarbeitern zu fördern. Selbst Topmanager wie BMW-Chef Norbert Reithofer oder RWE-Vorstand Peter Terium bekennen sich öffentlich zu ihrer Meditationspraxis.

### Geist und Körper profitieren

Beflügelt hat diese Entwicklung nicht nur das Bedürfnis nach Entschleunigung, das heute immer mehr Menschen im Arbeitsleben empfinden. Mittlerweile gibt es auch eine Vielzahl an wissenschaftlichen Erkennt-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

nissen über die gesundheitsförderlichen Aspekte von Meditation. Ein wichtiges Forschungsfeld der Medizin ist etwa das Programm „Stressbewältigung durch Achtsamkeit“, auch Mindful Based Stress Reduction (MBSR), genannt dessen Wirksamkeit mittlerweile in vielen Studien bestätigt wurde. In den USA werden achtsamkeitsbasierte Verfahren deswegen schon länger bei der Behandlung von Symptomen wie Angst, Stress und Schmerzen eingesetzt. Auch in deutschen Kliniken werden sie zunehmend flankierend zu schulmedizinischen Therapien genutzt. Den Ausgangspunkt der Heilwirkung von MBSR bildet die physiologische Entspannungsreaktion, die sich im Zuge der Achtsamkeitspraxis einstellt. Sie ist

ein Gegenspieler zum Stress und kann die Gesamtbefindlichkeit eines Menschen verbessern und stabilisieren und dadurch das Immunsystem stärken.

Durch Meditation wird aber nicht nur das Wohlbefinden gestärkt und dadurch Stresserkrankungen vorgebeugt. Auch die Leistungsfähigkeit kann verbessert werden. So berichten Meditierende von einem Zuwachs ihrer Konzentration und Aufmerksamkeit, verbunden mit einer stärkeren Gelassenheit gegenüber äußerem Druck. Qualitäten, die Menschen helfen, Aufgaben besser zu bewältigen und den Anforderungen, die in der Arbeitswelt an sie gestellt werden, gerecht zu werden – ohne sich zu verausgaben.

### Übung ohne Zweckgedanken

Allerdings stellen sich diese nachweisbaren positiven Effekte nicht automatisch ein, und sie lassen sich auch nicht erzwingen. Schließlich ist Meditation eine sehr persönliche Angelegenheit, die sich im Inneren eines Menschen abspielt. Im Wesentlichen geht es dabei um eine innere Haltung: eine konstruktiv, kritische Distanz zum Selbst. Eingeübt wird diese innere Haltung durch die meditative Praxis: Man nimmt eine sitzende, aufrechte Körperhaltung ein, schließt die Augen und tut – nichts. Klingt zwar einfach, fällt jedoch den meisten Menschen zunächst schwer. Daher bedarf es regelmäßiger Übung, um eine achtsame Haltung zu entwickeln.

## Settings für die Einführung von Meditation

Unternehmenskultur	Traditionell	Modern	Postmodern
<b>Typische Branchen</b>	Versicherungen, Handwerk, inhabergeführter Mittelstand, produzierendes Gewerbe, Verwaltung, Rechtswesen, Controlling, Rechnungswesen, Logistik, Produktion	Bankwesen, Handel, Dienstleistungsbranche, Werbung, Marketing, Technologiebranche, Wissenschaft, Gesundheitswesen	Kunst- und Kulturbetriebe, Medienunternehmen, Pädagogik, Schule, Dienstleister im Bereich Heilung und Lebenshilfe, Bio-Branche, Therapie-Sektor
<b>Geeignete Methoden</b>	Körperfokussierte Methoden wie Progressive Muskelentspannung, Autogenes Training, einfache Sequenzen aus Yoga, Tai-Chi oder Qigong; Kontemplation (für Menschen mit christlichem Wertesystem)	Formen der stillen Meditation wie Zen, Achtsamkeitsübungen, Mindfulness-Based Stress Reduction (inkl. Yoga-Übungen und Körperwahrnehmung mittels Body Scan); Meditation in Bewegung wie Tai-Chi und Qigong, Gehmeditation	Alle für moderne Zielgruppen geeigneten Methoden; evtl. Übungen mit explizitem Bezug zu den großen spirituellen Traditionen, z.B. Mantra-Meditation, buddhistische Meditationsmethoden, Wahrnehmungs- und Erfahrungsübungen aus der Anthroposophie
<b>Grundlegende Vermittlungsziele</b>	Förderung der Selbstwahrnehmung als Basis der Selbstfürsorge: Menschsein als innere Erfahrung, die in der Arbeitswelt Relevanz hat	Tieferes Verständnis zwischen Außenorientierung (Leistung erbringen) und den inneren, persönlichen Voraussetzungen (Selbstwahrnehmung); Entwicklung von Empathie, die über das im Business übliche funktionale Miteinander hinausgeht	Förderung der Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie Verbesserung der Beziehungsfähigkeit im Arbeitskontext; Etablierung einer ganzheitlicheren Bezogenheit zur Welt (Erkennen des Ichs als Teil eines größeren Ganzen)
<b>Betriebliche Einbettung</b>	Gesundheits- und Stressmanagement, Verbesserung der internen Zusammenarbeit	Burn-out-Prophylaxe; Impulse für Selbstführung und Leadership, Potenzialentfaltung	Gesundheitsprävention; Entwicklung und Förderung psychosozialer Fähigkeiten, die im Berufskontext relevant sind
<b>Umsetzung</b>	Einführungskurse zur jeweiligen Achtsamkeitsmethode; darauf aufbauend Kurse mit Fokus Gesundheit und/oder Fragen des innerbetrieblichen Miteinanders (z.B. Kommunikation, Meeting-Kultur)	Analog zur traditionellen Zielgruppe; zusätzlich Fachkurse, in denen die Erfahrung der Achtsamkeit auf fachliche Fragen bezogen wird wie Führung, Verkauf, Kreativität, Strategie- und Unternehmensentwicklung	Analog zur traditionellen und modernen Zielgruppe; je nach mittelfristigen Entwicklungszielen des Unternehmens Kurse zur Visionsfindung, die Achtsamkeit als explizite Basis der Unternehmens-/Berufskultur etablieren

Anmerkung: In der Praxis sind die hier vorgenommenen Unterscheidungen zwischen traditionellen, modernen und postmodernen Zielgruppen und betrieblichen Kontexten eher fließend, sodass Unternehmen bei der Umsetzung am besten eine an ihre Voraussetzungen angepasste Mischform unterschiedlicher Ansätze und Zugangswege entwickeln sollten.

In einem Punkt unterscheidet sich Meditation jedoch wesentlich von anderen Verfahren: Während es bei den meisten Methoden darum geht, effizient bestimmte Fähigkeiten zu erwerben, trifft dies auf die Meditation eher im übertragenen als im direkten Sinne zu. Denn die Meditationspraxis funktioniert nicht mit einem bewussten Ziel im Kopf – nach dem Motto: Je mehr und intensiver ich meditiere, desto besser arbeite ich. Den Kern der Übungen bildet vielmehr die Absichtslosigkeit, das Loslassen von Zielen.

### Bewusstes Nichtstun im Business-Alltag?

Dieser eher erforschende Habitus meditativer Verfahren steht in einem gewissen Widerspruch zum Arbeitsalltag, in dem Zeit Geld ist und messbare Ergebnisse erwartet werden. Unternehmen, die erwägen, meditative Verfahren einzusetzen, stellt sich daher die Frage, wie der betriebliche Nutzen solcher Maßnahmen bewertet werden kann. Hierzu wird derzeit zwar intensiv geforscht (siehe die Studienergebnisse auf S. 66). Grundsätzlich muss jedoch berücksichtigt werden, dass sich die Effekte von Meditation auf die subjektiv wahrgenommene Lebenswirklichkeit von Mitarbeitern auswirken. Menschen werden durch Achtsamkeitsübungen im besten Fall in dem berührt, wie sie sich und die Welt wahrnehmen. Ein Bereich, der sich naturgemäß schlecht in Zahlen ausdrücken lässt.

Damit zwischen der betrieblich notwendigen Ergebnisorientierung und der ergebnisoffenen Haltung der meditativen Praktiken dennoch eine konstruktive Wechselseitigkeit entstehen kann, müssen bei der Auswahl der Verfahren vor allem Wertefaktoren miteinbezogen werden. Dazu gehört zum einen die Unternehmenskultur. Sie gibt den Rahmen für das, was innerhalb der Organisation als gut, wichtig und richtig angesehen wird.

### Programme auf die Kultur abstimmen

Zur Typisierung dieser Werthaltungen hat sich die Einteilung in traditionell, modern und postmodern als praktisch erwiesen (siehe Checkliste links). Das Ziel von Firmen sollte es sein, die Programme möglichst stark an der eigenen Kultur auszurichten, um eine erfolgreiche Integration zu ermöglichen. Hierbei gilt: Für Unternehmen mit einer überwiegend traditionell geprägten Kultur, in der Werte wie Sicherheit, Ordnung, Status und konservativ-hierarchische Strukturen dominieren, sind niedrigschwellige Einstiegsangebote am sinnvollsten. Empfehlenswert sind etwa körperorientierte Methoden wie die Progressive Muskelentspannung (PME), bei der körperliche Veränderungen beim Anspannen und Entspannen einzelner Muskelpartien beobachtet werden, oder Yoga. Diese Praktiken ermöglichen Menschen ohne Erfahrung mit Meditation ein sanftes Herantasten. Die Positionierung des Angebots im betrieblichen Gesundheitsmanagement trägt dem Bedürfnis nach Klarheit und Struktur Rechnung und erhöht die Akzeptanz unter den Mitarbeitern.

Zu den zentralen Werten moderner Leistungskulturen, wie sie etwa in der Technologiebranche oder

„Für ein **achtsames Leben** gilt es, die Muße wieder zu entdecken, die unsere Kultur genauso geprägt hat wie das hohe Arbeitsethos, dem der moderne Mensch verpflichtet ist.“



## AKADEMIE DER MUßE



Die Akademie der Muße leistet in ihren Seminaren Hilfestellung zur Entschleunigung, zur inneren Gelassenheit und damit auch zur „Burn-out“-Prävention.

Der ehemalige Benediktiner **Anselm Bilgri**, der Coach und systemische Berater **Dr. Nikolaus Birk** und der evangelische Theologe **Dr. Georg Reider** leiten (größtenteils gemeinsam) die Seminare.

### **Tage des Innehaltens**

Wir ziehen uns mit Ihnen viereinhalb Tage in ein Schloss in Südtirol zurück und gestalten diese Tage mit Vorträgen, Wanderungen und Naturerfahrungen, im Wechsel mit Zeiten der meditativen Stille und persönlichen Reflexion. Beim abendlichen Symposium wird auch dem Feiern und Genießen Raum gegeben. Mit diesem einzigartigen Konzept verbinden wir scheinbare Gegensätze, wie altes Wissen mit neuesten Forschungsergebnissen, westliches mit östlichem Gedankengut, Weltliches mit Spirituellem, Zeiten des Lernens, Übens und Arbeitens mit Zeiten der Muße, des Innehaltens und der Lebensfreude.

■ 06. – 10.05.2015 in Schloss Rechtenenthal

■ 08. – 12.07.2015 in Schloss Goldrain

■ 09. – 13.09.2015 in Schloss Goldrain (nur Warteliste möglich)

### **Mit Neugier in den Rubestand**

Der „dritte Lebensabschnitt“ ist oft eine große Herausforderung. Einige Menschen neigen dann dazu, die Tage „vollzupacken“, andere sind auf Sinnsuche. Wir wollen mit diesem Seminar Wege vermitteln, eine innere Neugier auf das Kommende entstehen zu lassen und ihr zu folgen. Dabei sind feste Pläne und Absichten oft hinderlich. Vielmehr soll Offenheit für alles, was das Leben nun zu bieten hat, entstehen.

■ 22. – 25.04.2015 in Schloss Goldrain (Südtirol)

### **Führen in Achtsamkeit**

Mit dem 2-Tages-Teamseminar „Führen in Achtsamkeit“ vermitteln wir eine Führungskultur, die auf der Regel des Hl. Benedikt (540 n. Chr.) und heutigen systemischen Führungsgrundsätzen beruht. Beide Ansätze erzeugen die für eine nachhaltig wirksame Selbst- und Mitarbeiterführung erforderliche Achtsamkeit. Sie bekommen sowohl die theoretischen Grundlagen als auch praktische Hinweise zur Einübung vermittelt.

■ Termine für Führungsteams auf Anfrage

Wir informieren Sie gerne unter [www.akademie-der-musse.de](http://www.akademie-der-musse.de) oder unter 089 - 87130008

Akademie der Muße · Feldstr. 12a · 82166 Gräfelfing

im Bankensektor verbreitet sind, gehören Erfolg, persönliche Leistung, Wettbewerb und Freiheit in der Erreichung von Zielen. In einem solchen Umfeld können Meditationskurse zur gesundheitlichen Prophylaxe, die während der Arbeitszeit stattfinden, eine gute Möglichkeit sein, das Thema Resilienz zu verankern. Vorreiter in diesem Bereich sind amerikanische Firmen wie der Einzelhändler Target oder Google. Der Internetriese startete bereits 2007 ein firmeninternes Programm namens „Search inside yourself“, das bis heute mehr als 1.000 Google-Programmierern Achtsamkeitspraktiken nähergebracht haben soll. Besteht in Firmen jedoch ein starker interner Wettbewerb, bieten Einzelcoachings, die Achtsamkeitsmethoden

nutzen, den besseren Einstieg ins Thema. Eine stark kompetitive Atmosphäre dürfte es Mitarbeitern schwer machen, sich in Gruppenangeboten zu öffnen und loszulassen.

### Werte der Zielgruppe im Blick behalten

Neben der Unternehmenskultur spielen aber auch die unterschiedlichen Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, die an den Programmen teilnehmen sollen, eine große Rolle. Denn obwohl Meditation eine weltanschaulich neutrale Methode darstellt, berührt das Thema meist sehr persönliche Werte. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg firmeninterner Programme ist daher, dass den Zielgruppen dieser Angebote, der Sinn der entsprechenden Schulungen nachvollziehbar dargelegt wird.

Leicht gelingt dies in der Regel bei postmodernen Zielgruppen wie Lehrern oder Kreativen, die häufig auch privat ein Interesse an Persönlichkeitsentwicklung kultivieren. Sie sind meist für die gesamte Bandbreite meditativer Verfahren sehr aufgeschlossen. In diesen Kontexten gilt es eher darauf zu achten, Bezüge zu den firmeninternen Erfordernissen nicht aus dem Auge zu verlieren, sondern gezielt in Kursprogramme einzu-

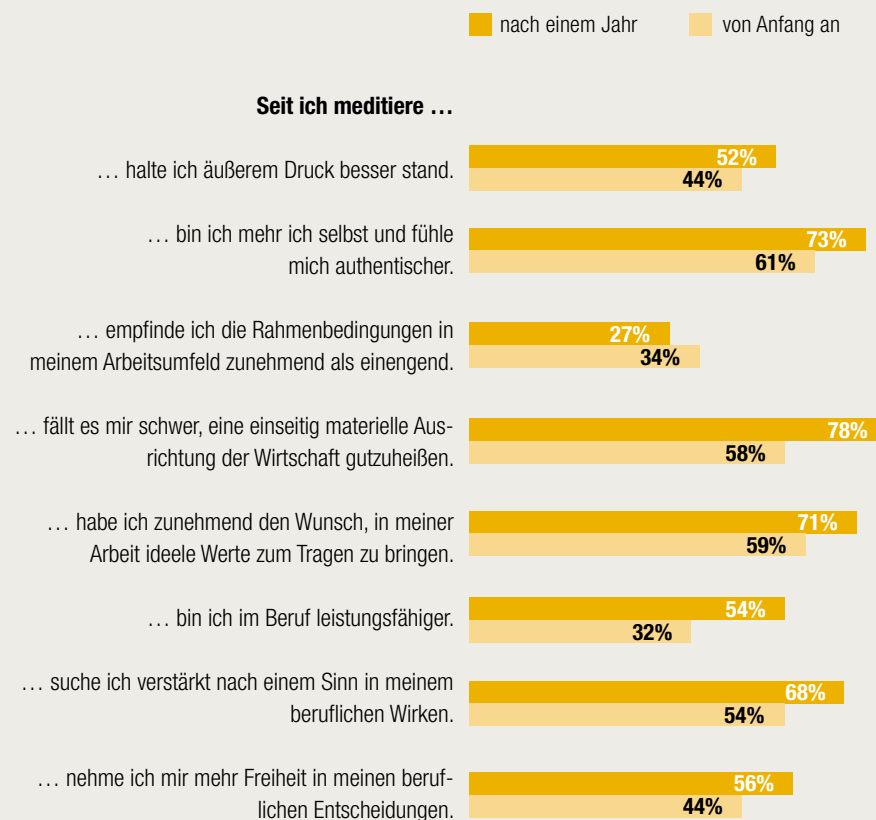
bauen. Bei eher traditionell ausgerichteten Zielgruppen ist es hingegen meist hilfreich, auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Wirkung von Meditation hinzuweisen, um ihr Commitment zu wecken. Die folgenden Best Practices vermitteln einen Eindruck, mit welchen Zielperspektiven und methodischen Settings Firmen bei der Einführung von meditativen Methoden bereits gute Erfahrungen gesammelt haben.

### Progressive Muskelentspannung in der hessischen Verwaltung

Steigende Krankheitszahlen, ein verstärktes frühzeitiges Ausscheiden von Mitarbeitern in den Ruhestand sowie die wahrnehmbar wachsenden Anforderungen im Tagesgeschäft veranlassten die hessische Verwaltung dazu, ein Programm zur gesundheitlichen Vorsorge zu entwickeln. Methodisch fiel die Wahl auf die Progressive Muskelentspannung (PME) und ein vom Giessener Forum entwickeltes Multiplikatorenmodell, bei dem Mitarbeiter zu Kursleitern ausgebildet werden. Ein Ansatz, der vergleichsweise kostengünstig ist, da für die späteren Kurse keine externen Trainer benötigt werden.

Bis 2013 wurden auf diesem Wege mehr als 200 Mitarbeiter der Verwaltung geschult. Die körperbezogene Schulung der individuellen Wahrnehmungsfähigkeit durch PME erleichtert es im Allgemeinen, über die jeweilige Übungssituation hinaus im Arbeitsalltag besser zu erkennen, wann man in einen Zustand der übermäßigen Anspannung gerät. Praktizieren Mitarbeiter in solchen Momenten aktiv Muskelentspannung, findet nicht nur der Körper zu einer neuen Balance, sondern im besten Fall auch der Geist. Bei den Kursleitern sowie den Teilnehmern der in den Ämtern durchgeführten Kurse zeigte sich durch die Praxis mit der Zeit eine größere Gelassenheit in Stresssituationen. Die Mitarbeiter gaben an, sich eher

## Wirkung von Meditation im Arbeitsumfeld



Quelle: Ergebnisse einer Studie zur Wirkung von Meditation im Arbeitsumfeld vom Bender Institute of Neuroimaging in Gießen. Befragt wurden 48 Teilnehmer eines dreijährigen Programms zur Persönlichkeitsentwicklung, bei dem regelmäßige Meditation Teil des Curriculums war.



# Wege zur inneren Einkehr

Meditation beschreibt einen Weg zur Fokussierung der Aufmerksamkeit. Es geht darum, eine innere Haltung der Gelassenheit zu kultivieren. Bei Übungen im Sitzen oder Liegen bildet die Fokussierung auf den eigenen Atem den Schwerpunkt. Man nimmt die eigenen Gedanken und Gefühle wahr, ohne auf sie zu reagieren.

**Tai-Chi, Qigong** und **Yoga** sowie die **Gehmeditation im Zen** zählen zu den Übungsformen in Bewegung, wenngleich sie auch stille Elemente beinhalten. Gängige Praxisformen der Stille und Innenschau sind der **Body Scan**, eine geführte Übung zur Wahrnehmung des gesamten Körpers, sowie die **Progressive Muskelentspannung**, bei der körperliche Veränderungen beim Anspannen und Entspannen einzelner Muskelpartien beobachtet werden.

Für Menschen, die noch wenig Erfahrung in Sachen Selbstwahrnehmung haben, eignen sich vor allem Methoden in Bewegung wie der **Body Scan** oder die **Progressive Muskelentspannung**. Die Beobachtung des Körpers gibt dem Geist einen konkreten Anker, was den Einstieg in die Praxis ein wenig erleichtert. Methoden in Stille eignen sich eher für Menschen, die in Selbstreflexion geübt sind. **Vipassana**, eine Form der Atembeobachtung, wie auch **Zen**, das Sitzen in Stille, eignen sich für Zielgruppen, die sich weltanschaulich neutrale Übungen wünschen. Bei Führungskräften steht **Zen** hoch im Kurs, weil die Assoziationen zur japanischen Samurai-Kultur eine Sehnsucht nach innerer Kraft und Stärke bedienen. Für Menschen mit explizit christlichem Hintergrund ist **Kontemplation** eine gute Wahl. Das Programm **Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)** verbindet leichte Yoga-Übungen, Body Scan und Meditation in Stille und kann als Allrounder für alle Zielgruppen eingesetzt werden.

in der Lage zu fühlen, selbstverantwortlich ihre gesundheitliche Balance aufrechterhalten zu können. Die Kursangebote ließen sich gut in die regulären Arbeitsabläufe integrieren und wurden auch in Schulungs- oder Besprechungssituationen eingesetzt.

## MBSR bei Puma

Die Sportmarke Puma bietet Mitarbeitern aller Ebenen in ihrer Konzernzentrale in Herzogenaurach die Möglichkeit zur Teilnahme an MBSR-Kursen. Speziell für Führungskräfte wurde zudem ein Resilienzprogramm entwickelt, das Managern Wege aufzeigen sollte, bei besonderen beruflichen Herausforderungen die Grenzen der eigenen Belastbarkeit zu erkennen und zu wahren. Zudem sollten sie dabei unterstützt werden, Führungsstile zu entwickeln, die die gesundheitliche und psychosoziale Befindlichkeit der Mitarbeiter fördern.

Das klassische Setting der MBSR-Kurse wurde auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Da in dem internationalen Konzern viele Mitarbeiter in regelmäßigen Zyklen auf Geschäftsreisen sind, lief der Kurs etwa statt der üblichen acht lediglich sieben Wochen, mit jeweils dreistündigen Kurseinheiten pro Tag. Hierbei wurden die MBSR-Methoden (siehe Kasten oben) sowie Meditations- und Achtsamkeitsformen in Stille vermittelt. Die Kursteilnehmer wurden gebeten, die vermittelten Methoden täglich für 20 bis 25 Minuten

in Eigenregie zu üben, um damit vertraut zu werden. In konventionellen MBSR-Kursen gehören 45 Minuten tägliche Praxis zur Selbstverpflichtung der Teilnehmenden. Die reduzierte Übungsdauer sollte sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter nicht überfordert fühlen und auch in Zeiten erhöhter beruflicher Anforderungen ihre tägliche Meditation beibehalten können.

In dem zweitägigen Resilienz-Training für die Puma-Führungskräfte ging es darum, die innere Stärke und Widerstandskraft sowie die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen zu fördern. Auf Basis der Erstellung eines eigenen Resilienz-Profils sollten die Führungskräfte erkennen, in welchen Feldern sie bereits gut aufgestellt sind und wo Lernmöglichkeiten liegen. So lernten sie, die eigene Steuerungsfähigkeit im Berufsalltag zu verbessern, um zu einer gesunden Selbstführung und einer gesunden Führung der Mitarbeiter zu finden. Auf Basis konkreter Situationen aus dem Alltag wurden Herausforderungen identifiziert und Handlungsalternativen entwickelt. Achtsamkeitsübungen sollten dabei helfen, kognitive und emotionale Strategien zu erlernen, um mit ambivalenten Gefühlen wie Resignation und Zuversicht, Anspannung und Gelassenheit, souverän und angemessen umzugehen.

Beide Programme führten zu einer deutlichen Verbesserung der Selbstwahrnehmung der Teilnehmer, sodass diese in der Zeit nach dem Kursprogramm im Arbeitsall-



**Das besondere Trainingsunternehmen**

**Für Ihren Erfolg!**

- » Gesundheitsmanagement
- » Personalentwicklung
- » Coaching
- » Supervision
- » Moderation

Ute Pulver  
Tel. +49 6047 987 6677  
[www.pulver-training.de](http://www.pulver-training.de)



**Institut Yun Hee**  
BUDDHISM MEETS MANAGEMENT  
GMBH

**Rechte Sicht, rechte Rede,  
rechtes Tun und Erfolg  
zum Vorteil aller**



Der Yun Hee-Paramita-Check®: die ethische Matrix Ihres Unternehmens

Die Kraft des Achtfachen Pfades für Klarheit, Weisheit und ein erfolgreiches Miteinander

**Neu: Ethisch-Systemische Ausbildung zum Coach – Start Juni 2015!**



Tel: 0931 – 2 90 71  
[www.institut-yunhee.de](http://www.institut-yunhee.de)

tag mehr Präsenz und Achtsamkeit zeigten. Diese Effekte klangen zwar mit der Zeit etwas ab, doch werden sich die Mitarbeiter nun schneller darüber bewusst, wenn sie in einen unreflektierten Leistungstrott zurückfallen, sodass sie gezielter gegensteuern können. Um die Lernerfolge zu stabilisieren, erwägt das Puma-Personalwesen, künftig wiederkehrende offene Achtsamkeitsangebote zu etablieren.

### Achtsamkeitsmethoden für Vertriebsmanager

Die Beratergruppe Neuwaldegg entwickelte für ein international operierendes Unternehmen der Chemiebranche mit 110.000 Mitarbeitern ein Programm für Vertriebsmanager, das Achtsamkeitsmethoden nutzt. Im Zentrum der viertägigen Weiterbildung stand die Vertiefung von vier emotionalen Kernkompetenzen: Selbst-Bewusstheit, Selbst-Management, soziale Bewusstheit und Beziehungs-Management. Achtsamkeit wurde im Kurskontext als unterstützendes Tool eingebracht. Die Methode des Body Scans wurde etwa eingesetzt, um die Körperwahrnehmung und die Fokussierung der Aufmerksamkeit zu stärken.

Das Programm folgte der unternehmensstrategischen Zielsetzung, die Verkaufs- und Führungsfähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter durch die Erweiterung ihrer emotionalen Kompetenzen zu stär-



Foto: Ralph Sondermann



ken. In diesem Rahmen wurde der Frage nachgegangen, wie WahrnehmungsfILTER auf die Führungspraxis wirken und wie sich der Fokus der eigenen Aufmerksamkeit steuern lässt. Das Training vermittelte, wie sich Verhaltensmuster wandeln las-

**Die Autoren:** Paul J. Kohtes ist Gründer der PR-Agentur KohtesKlewes, die heute unter dem Namen Ketchum Pleon zu den internationalen Marktführern gehört. Vor 30 Jahren entdeckte er die Zen-Meditation für sich. Als Zen-Lehrer und Führungskräfteberater leitet er heute Seminare zu „Zen for Leadership“. 1998 gründete er die Wissenschaftsstiftung Identity Foundation, die mit mehreren Studien das Selbstverständnis von Führungskräften im Kontext kulturellen Wandels erforscht hat.  
Kontakt: paul.kohtes@identity-foundation.de

Dr. Nadja Rosmann ist Kulturanthropologin mit dem Schwerpunkt Identitätsforschung und Trainerin für Entspannungsverfahren. Als Autorin, wissenschaftliche Projektmanagerin und systemisch-integrale Beraterin beschäftigt sie sich seit mehr als 15 Jahren mit Identität in der Arbeitswelt, Leadership, Meditation und Stressmanagement.  
Kontakt: Nadja.Rosmann@zenpop.de

sen und wie Führungskräfte ihre Intuition schärfen können. Weitere Bereiche waren Zeit-Management, das Setzen von Prioritäten und persönlichen Zielen sowie das Führen schwieriger Gespräche.

Bei der Implementierung des Programms wurde auf den Begriff Meditation verzichtet und stattdessen von einer „Praxis der Selbst-Bewusstheit“ gesprochen. Alle praktischen Übungen bezogen sich auf konkrete Business-Situationen, was es den Teilnehmern erleichtern sollte, sich auf eine neue Erfahrungsdimension einzulassen. Insgesamt bestätigte das Programm, dass Achtsamkeitsmethoden die Selbstwahrnehmung von Führenden stärken können.

### Einlassen auf offenen Ausgang

Die dargestellten Szenarien zeigen, wie vielfältig sich Meditation im Unternehmenskontext nutzen lässt und welche Effekte dabei erzielt werden können. Deutlich wird jedoch auch, dass es oft ratsam ist, die Thematik nicht allein mit dem in der Arbeitswelt üblichen linearen Denken von Ursache und Wirkung anzugehen. Sich ergebnisoffen einzulassen, ist angesichts der in der Wirtschaft vorherrschenden Leistungsorientierung zwar ein schwieriger, aber ein sehr lohnenswerter Schritt. Möge die Übung gelingen.

Paul J. Kohtes, Nadja Rosmann ■

## Service

### Literaturtipps

► **Paul J. Kohtes, Nadja Rosmann: Mit Achtsamkeit in Führung – Was Meditation für Unternehmen bringt. Grundlagen, wissenschaftliche Erkenntnisse, Best Practices.** Klett-Cotta, Stuttgart 2014, 29,95 Euro.

Die Autoren stellen erprobte Tools und Methoden vor, mit denen Firmen Meditation für die Personalentwicklung, Weiterbildung oder das betriebliche Gesundheitsmanagement nutzen können. Im Mittelpunkt des Buchs stehen zahlreiche Beispiele aus der betrieblichen Praxis.

► **Nina Peters: Achtsamkeit in der Arbeitswelt: Energie durch Entschleunigung.** www.managerSeminare.de/MS192AR01

Nicht nur Wissenschaftler, sondern auch immer mehr Personalentwickler und Firmenchefs trauen dem Konzept der Achtsamkeit immer mehr zu. Konsequenterweise soll es vor Stress schützen und die Leistungsfähigkeit steigern. Der Artikel beleuchtet Potenziale und Grenzen der Meditationspraktiken für den Einsatz im Unternehmen.

► **Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt: Time Out. 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.