

Google und SAP tun es auch

Achtsamkeitstrend in Unternehmen

Immer mehr Arbeitnehmer leiden unter der wachsenden Beschleunigung in der globalen Arbeitswelt. Google und SAP motivieren als Pioniere ihre Mitarbeiter zu Achtsamkeitstrainings. Doch viele Unternehmen bleiben skeptisch. Die Fachtagung Achtsamkeit am Arbeitsplatz vermittelte neue Erkenntnisse.



Dr. Britta Hölzel, Rüdiger Standhardt, Justus Ludwig, Andreas Mohr, Angelika von der Assen, Chris Tamjidi

Führt der neue Achtsamkeitshype in Unternehmen nun zur Leistungssteigerung oder ist es eine Gegenbewegung zum steigenden Druck in der Arbeitswelt? So jedenfalls thematisierte der Spiegel¹ die kontroverse Fragestellung. Fakt ist, dass die Herausforderungen am Arbeitsplatz zunehmen: Führungskräfte und Mitarbeiter bewältigen kaum noch die täglich wachsende E-Mail-Flut. Überfordert hetzen sie ohne Pausen von Termin zu Termin. Konflikte am Arbeitsplatz steigen an und die Work-Life-Balance gerät ins Wanken.

Modernes Mantra: „Ich habe keine Zeit.“

Das Mantra der heutigen Zeit lautet: „Ich habe keine Zeit zum Innehalten“, so Rüdiger Standhardt, Leiter des Forums Achtsamkeit in Gießen, in dem bereits 1.500 Dozenten in achtsamkeitsbasierten Verfahren, u.a. auch in dem „Training Achtsamkeit am Arbeitsplatz (TAA)“ ausgebildet wurden. Zur 5. Fachtagung „Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ lud er

namhafte Vorreiter der Achtsamkeitsbewegung in Unternehmen nach Frankfurt ein. Seinem Verständnis nach unterstützt die achtsame Persönlichkeitsentwicklung eine humane Wirtschaftsethik.

Wollen Initiatoren zögerliche Firmenchefs und Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit von Achtsamkeitstrainings überzeugen und sie zur Teilnahme inspirieren, vermitteln sie dazu gerne Zahlen, Daten, Fakten. Die liefert heute die Neurowissenschaft inklusive Ergebnisauswertungen frisch aus dem MRT mit bildgebenden Verfahren.

Neurowissenschaften liefern Zahlen, Daten, Fakten

Dr. Britta Hölzel, renommierte Neuropsychologin, referierte dazu den Stand der Forschung, warnte jedoch vor einer Überschätzung der positiven Befunde durch die bisherigen wissenschaftlichen Studien. Hölzel: „Die Datenlage ist noch nicht so überzeugend. Es handelt sich häufig um mittlere Effektstärken.“

Als gut bestätigt gelte der Nutzen der Achtsamkeitspraxis als Gesundheitsprophylaxe in Bezug auf: Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden, Verbesserung bei Schlafstörungen, Verminderung von Stress, depressiven Verstimmungen, Schmerz, Herz-Kreislaufkrankungen. Und neuerdings bestätige eine Studie: weniger Krankheitstage durch Achtsamkeitsprogramme am Arbeitsplatz. Gut gestützte Befunde: Neben einer erhöhten Emotions- und Selbstregulationsfähigkeit durch Achtsamkeitstrainings sei besonders die Aufmerksamkeitsregulation unterstützend, um die Präsenz bei zunehmender Reiz- und Informationsüberflutung zu schulen.

Dank der Neuroplastizität des Gehirns, der Fähigkeit, sich den laufenden Veränderungen anzupassen, könnten Meditierende Störreize besser ausblenden als nicht Praktizierende. Das sei besonders hilfreich bei der Arbeit im Großraumbüro oder um bei Ablenkungen den roten Faden im Gespräch zu behalten.

Während Langzeitstress Kreativität blockiere, fördere Achtsamkeit das Selbstbewusstsein sowie die Problemlösefähigkeit und helfe, eingefahrene Denkmuster loszulassen. Ihr Fazit: „Positive Effekte werden nur erzielt, wenn die Achtsamkeitspraxis langfristig aufrechterhalten und ins Leben integriert wird.“ Die Befunde seien vielversprechend hinsichtlich der Relevanz für Gesundheit, Arbeit und Gesellschaft. Doch, so Hölzel, einschränkend: „Das Leistungsdenken steckt uns noch tief in den Knochen.“

Wachsende Akzeptanz dank Messungen

Die Fachtagung vermittelte ermutigende Projekte für die Implementierung von Achtsamkeit in den Unternehmensbereich. So berichtete Chris Tamdjidi, Geschäftsführer der Kalapa Academy in Köln, von seinen Erfahrungen, Achtsamkeit in das Führungskräfte-Training zu integrieren. Tamdjidi arbeitet bei der Tätigkeit in Unternehmen eng mit Forschungsinstituten zusammen, um die Wirksamkeit von Achtsamkeit in Projekten nachzuweisen.

In allen Trainings der Kalapa Academy werden an den Teilnehmern Messungen mit Apps durchgeführt und wissenschaftlich ausgewertet, um ihnen ein individuelles Feedback über die Wirksamkeit des Trainings zu vermitteln. „Manchmal gibt es auch keine Effekte.“ Da sei Ehrlichkeit das Gebot der Stunde.

Der studierte Physiker arbeitet häufig in Technologieunternehmen, in denen ein intensives Tempo vorherrscht und die Zahl der E-Mails sich in den letzten Jahren vervierfacht hat. Entsprechend sei eine zunehmende Steigerung der Komplexität und Kompliziertheit im Arbeitsbereich festzustellen. „Wichtig ist angesichts der hohen Anforderung an Genauigkeit bei gleichzeitiger Fragmentierung der Umgang mit Unsicherheit und Vergänglichkeit“, so Tamdjidi. Besonders durch die digitale Kommunikation erlebten die Menschen viel Hetze.

Führungskräfte oft nicht präsent

Führungskräfte seien oft nicht präsent, eingeengt in ihrer Wahrnehmung und häufig fehle die Fähigkeit zu reflektieren. In seinen Trainings arbeitet Tamdjidi oft mit Ingenieuren im Automobilbereich oder im Flugzeugbereich zusammen. Die Eigenverantwortung und Selbststeuerung steige, wenn er z.B. der Formel 1-Mannschaft die Daten über ihre Herzraten zurückspeigele. Über die Akzeptanz seiner Schulung: „Wenn das Alphonse im Raum sagt, das ist gut, machen die anderen Führungskräfte auch mit.“

Tamdjidis Fazit über seine Achtsamkeitsschulungen: „Im Kern geht es darum, was es heißt, Mensch zu sein in der modernen Arbeitswelt.“ Wichtig ist aus seiner Erfahrung im Unternehmenskontext, Verhalten und Gewohnheitsmuster nicht nur individuell zu verändern, sondern Veränderungen auch durch Firmenrituale im Gruppenverhalten zu etablieren.

Teamrituale stärken Effekte

„Stärkere Effekte gibt es mit einer Intervention bei Teams“, so Tamdjidi. Erhöht wird die Langzeitwirkung durch virtuelle Peergroups im Anschluss an die Intervention. Ein guter Weg sei es, dem Team psychologische Sicherheit zu vermitteln und durch Gruppenrituale im Zuhören die Achtsamkeit langfristig zu verankern. Tamdjidi: „Teamrituale verstärken nachhaltige Effekte.“

Eine Möglichkeit sei es, etwa einstündige Meetings auf 45 Minuten zu verkürzen und 15 Minuten-Pausen einzuführen. Durch Offsite-Tage und Inhouse-Schulungen werden kollektive Intelligenz, Kreativität und Innovationsbereitschaft geschult, und die Teilnehmer über kognitive Geistesöffnung und das Verstehen der Wirkmechanismen ins Spüren gebracht. Der Aufbau von neuen Gewohnheiten soll so nachhaltig die Atmosphäre im Unternehmensalltag zum Positiven verändern.

Mit Search Inside Yourself gegen die VUCA-Welt

Führungskräfte stehen vor immer größeren Herausforderungen, wenn es gilt, in der wachsenden Komplexität und Ambiguität der „VUCA-Welt“² erfolgreich zu sein. Im Silicon Valley gilt dies schon lang. So ist es kein Zufall, dass gerade dort, und zwar bei Google, schon 2007 das vielleicht weltweit bekannteste und erfolgreichste Achtsamkeitsprogramm der Businesswelt „Search Inside Yourself“ (SIY) – entwickelt wurde. Dieses Programm wird nun auch in deutschsprachigen Unternehmen angeboten.

Angelika von der Assen, eine der wenigen zertifizierten SIY-Trainerinnen, zeigt auf, was dieses Programm aus ihrer Sicht für die Businesswelt so wertvoll macht. Sie ist als Führungskrafttrainerin des größten Schweizer Energieversorgers AXPO mit global rund 30

Unternehmen tätig. Dort vermittelt sie nach langjährigem Eigenengagement heute nicht nur das SIY-Programm erfolgreich, sondern hat auch das Tool „Training Achtsamkeit am Arbeitsplatz (TAA)“ ins Ausbildungsprogramm übernommen.

Anschaulich berichtete die Zen-Praktizierende über Ihre einjährige Ausbildung als SIY-Trainerin in den USA und Chade-Meng Tan, den Begründer des Programms und Autor des gleichnamigen Bestsellerbuches „Search Inside Yourself“. Dessen Intention war es, einen Perspektivwechsel in der Businesswelt vorzunehmen, um den Planeten nicht an die Wand zu fahren, nach dem Motto: „Richte die Suchmaschine nach innen statt nach außen.“

Da Mitarbeiter manchmal Mühe hätten, sich zu outen, hängen vor dem Meditationsraum im AXPO-Unternehmen motivierende Plakate mit der Aufschrift: „Meditieren bei AXPO? Ja klar, Google, SAP, ... tun es auch.“ Angelika von der Assen: „Auch das Thema Selbstfürsorge stößt bei Führungskräften immer noch auf Widerstand. Es gibt immer noch sehr viel Abwehr, wenn ich Gesundheitsmanagement für Führungskräfte anbiete.“

Lange Warteliste bei SAP

Auch Andreas Mohr ist interner SIY-Trainer und Business-Coach im Software-Unternehmen SAP mit weltweit 84 000 Mitarbeitern. Während einer persönlichen Krise war er auf das achtsamkeitsbasierte MBSR-Programm gestoßen und ist seit Beginn im Kernteam der SAP Global Mindfulness Practice aktiv. Gestartet hatte er mit einer Graswurzelinitiative 2012 gemeinsam mit drei Kollegen. Die Frage lautete: „Wie können wir Achtsamkeit zu SAP bringen?“

Seine positive Bilanz heute: 4000 Mitarbeiter wurden bisher im SIY-Programm geschult. 5000 Mitarbeiter stehen auf der Warteliste. „Wir kommen nicht hinterher“, so Mohr. Am eigenen Standort bei Heidelberg wird derzeit ein Raum der Stille ausgebaut. Um die Akzeptanz von achtsamkeitsbasierten Programmen in der Unternehmenswelt zu erhöhen, sei es beim Marketing wichtig, auf die Kommunikationssprache zu achten. So bezeichne man wohlweislich die „Liebende Güte-Meditation“ als „Freundlichkeitsmeditation“.

Blockaden in der Akzeptanz bei Mitarbeitern werden auch umschifft, indem man säkular bleibe, religiöse und spirituelle Anklänge vermeide und den Fokus nicht mit Stressreduktion auf Defizite, sondern auf Potenzialerweiterung lege. Hiermit bestätigte er auch die Ausführungen von Frau von Assen. Unterstützung finde man bei Top-Managern auch durch das SIY-Leadership Institute.

Achtsamkeitsschulungen werden bei SAP immer populärer. Jedes Jahr führt SAP Mitarbeiterbefragungen durch. Alle Werte bei der Vermittlung von Sinn, Fokus und Kreativität seien angestiegen. „Die Verbesserung steigt laufend mit der Länge und Dauer der Achtsamkeitspraxis“, so Mohr. Die Folge sei, dass TOP-Manager nach erfolgreichen Pilot-Projekten und Auswertungen immer mehr Trainings und Teachertrainings bewilligen.

Virtuelle Meditation für die Kollegen in Indien

Auf sehr positive Resonanz stoßen virtuelle Angebote. So leite er virtuelle Meditation für die Kollegen in Indien morgens an, während er sie abends für amerikanische Kollegen anleite. Achtsames Mittagessen sei genauso üblich wie achtsames Gehen nach dem Essen. Die virtuelle Gemeinschaft Global Mindfulness Practice wächst, und derzeit werden 5000 Klicks pro Monat auf der Website verzeichnet.

SAP führt derzeit das größte Achtsamkeitstraining von allen Firmen durch und die SIY-Schulung ist derzeit die begehrteste Schulung. Der Achtsamkeitshype ist offensichtlich ansteckend. „Diese Woche unterrichten wir das erste Mal bei Kunden. Der Kulturwandel hat angefangen“, so Mohr.

Michaela Doepke, www.ethik-heute.org

Hinweis: Das Forum Achtsamkeit und die Bildungsakademie des Landessportbundes Hessen luden zur 5. Fachtagung Achtsamkeit am Arbeitsplatz am 27. April nach Frankfurt am Main ein. Die 6. Fachtagung Achtsamkeit am Arbeitsplatz findet am 12. April 2018 in Frankfurt statt.

Mehr: www.forumachtsamkeit.de, www.achtsamkeit-am-arbeitsplatz.de

Fußnoten:

- (1) Spiegel, Nr. 52/23.12.2016
- (2) VUCA ist ein Begriff aus dem Militär und bezeichnet eine komplexe und mehrdeutige Welt, die permanent im Wandel ist. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity