

### Die Leistungsfähigkeit im Blick behalten

Die eigene Leistungsfähigkeit ist zentral für die Anforderungen des beruflichen und privaten Alltags. In beiden Bereichen unterstützt das Achtsamkeitsprinzip die Balance zwischen Anspannung und Entspannung. Gemeint ist die bewusste Wahrnehmung dessen, wie Sie denken, fühlen und handeln. Zu oft sind wir in unseren Tätigkeiten auf „Autopilot“ eingestellt. Wir spulen vielfach automatische Programme im Kontakt mit Mitarbeitern, Kunden und in unserem privaten Umfeld ab. So kann es sein, dass wir gedanklich nicht wirklich anwesend sind, sondern schon die nächste Anforderung im Kopf haben. Unsere Reaktionen laufen dann emotional vertraut und nach eingeübten Verhaltensmustern ab – die nicht in jeder Situation hilfreich sind. Der gedankliche Spagat zwischen gegenwärtigen und zukünftig schon vermuteten Anforderungen kann zu Leistungseinschränkungen führen: Sie spüren eher den Zeit- und Leistungsdruck als die Gelassenheit. Das Prinzip der Achtsamkeit ermöglicht Ihnen, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen (Jon Kabat-Zinn) und das, ohne ein Anhänger des Buddhismus oder der Meditation sein zu müssen. Es geht um die Integration von Achtsamkeit in den Alltag und in die Unternehmen. Eine Teilnehmerin eines Achtsamkeitsseminars im Unternehmen bringt es in ihrem Erfahrungsbericht auf den Punkt: Es geht nicht um eine sichtbare Achtsamkeit, die nach außen getragen in einem sanftmütigen Lächeln auf dem Gesicht und in bewusst langsamen und würdevollen Bewegungen präsent ist. Jon Kabat-Zinn geht es in seinem Ansatz um die gezielte Interaktion von Gehirn und Körper, die zum Erhalt oder zur Steigerung der Leistungsfähigkeit in einem fordernden Alltag führt. Der theoretische Begründungsansatz der Achtsamkeit nach Jon Kabat-Zinn (Mind-Body-Medicine) liegt im Paradigma der Salutogenese. Dieser auf Antonovsky zurückgehende Ansatz stellt die Ressourcen des Menschen in den Mittelpunkt, die dieser kognitiv durch Fokussierung der Aufmerksamkeit und durch spannungsregulierende Methoden lenken kann.

Das Ziel der Arbeitshilfe ist es, Achtsamkeit als Methode zu beschreiben, Erkenntnisse über die Wirksamkeit in Unternehmen aufzuzeigen und Ihnen Reflexionen und Übungen an die Hand zu geben, die Ihre Selbstwahrnehmung stärken und Ihnen helfen, sich in schwierigen Situationen, bei Konflikten und in stressigen Momenten von starken Emotionen sowie Gedanken zu distanzieren. Nicht zuletzt steht die Einstellung der Akzeptanz im Fokus, die Sie entspannter, gelassener sich selbst gegenüber und entsprechend leistungsfähiger werden lässt.

### Achtsamkeit nach Jon Kabat-Zinn – Wirksamkeit in Unternehmen

Achtsamkeit „steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Lebens zu akzeptieren. Sie macht uns die Tatsache bewusst, dass unser Leben aus einer Folge von Augenblicken besteht. Wenn wir in vielen dieser Augenblicke nicht völlig gegenwärtig sind, so übersehen wir nicht nur das, was in unserem Leben am wertvollsten ist, sondern wir erkennen auch nicht den Reichtum und die Tiefe unserer Möglichkeiten zu wachsen und uns zu verändern. Achtsamkeit ist eine einfache und zugleich hochwirksame Methode, uns wieder in den Fluss des Lebens zu integrieren, uns wieder mit unserer Weisheit und Vitalität in Berührung zu bringen“ (Jon Kabat-Zinn).

Die Wirksamkeit der Achtsamkeitsmethode ist in mehreren Studien nachgewiesen und in ersten Projekten auch in Unternehmen erfolgreich eingesetzt. In einer Projektstudie mit knapp zweihundert Beratern führte eine eintägige Intervention zu nachweisbaren Veränderungen leistungsrelevanter Kompetenzen bei der Zielgruppe. Spannungsreduzierung, Stressbewältigung und Bewegungsverhalten sind die zentralen Kompetenzen für die Zielgruppe Berater mit hohen Mobilitätsanforderungen und der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit (Dobos).

### Die Achtsamkeitsmethode – wie können Sie Verhaltensänderungen anregen?

Achtsamkeit ist nicht als Methode zu verstehen, die Sie einmal am Tag durchführen mit dem Ziel wieder „vollzutanken“. Sie ist vielmehr eine Methode, die einer inneren Haltung des bewussten Handelns entspricht mit der Idee, im gegenwärtigen Moment präsent zu sein. Das, was Sie fühlen, denken oder tun, können Sie achtsam erleben. Und somit Ihre Selbstwirksamkeitserwartungen lenken sowie das Erleben vertiefen: Wenn ich etwas tue oder bewusst wahrnehme, dann verändert sich mein Verhalten. Eine Veränderung zu einer leistungsfähigen – gleichzusetzen mit einer gesundheitsorientierten – Lebensstilstrukturierung ist entsprechend als Prozess zu verstehen, der kognitiv beeinflussbar ist. Wie eine solche Veränderung aussehen kann, zeigt das Stadienmodell der Motivation zur Gesundheitsveränderung nach Prochaska und Di Clemente. Die Grundannahme in dem Modell ist, dass die Verhaltensänderung im Wesentlichen durch kognitive Prozesse beeinflussbar ist.



### Achtsamkeitsübungen für Unternehmenssituationen

Der Kern der nachfolgenden Achtsamkeitsübungen ist, dass sie im Arbeitskontext integrierbar sind. Das Ziel der Übungen ist in wenigen Worten gesagt: „Wahrnehmen statt Bewerten.“ Ihr Gehirn lernt dabei, Stress und die Gedanken über Stress sowie die damit zusammenhängende Anspannung erst gar nicht aufkommen zu lassen; es lernt, gelassen zu bleiben. In den Achtsamkeitsübungen geht es darum, die jeweiligen Gedanken und Gefühle in der Situation wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten. Sie werden feststellen, dass die Wahrnehmungen, so wie sie kommen, auch wieder gehen. Durch diese Erfahrungen, vertieft durch regelmäßiges Üben, erleben Sie Ihre eigenen Möglichkeiten, Stress, Sorgen, Ärger, Lustlosigkeit, Schmerz und andere negative Empfindungen zu beeinflussen. Die Übungen sind vom Aufbau an Formate des Instituts für Achtsamkeit und Stressbewältigung sowie der MBSR (Mindful based Stress Reduction) angelehnt.

### Kognitive Umstrukturierung

Sich selbst wahrnehmen und

- gedankliche Verzerrungen, irrationale Gedanken und negative Filter erkennen (z.B. Verallgemeinerungen, voreilige Schlussfolgerungen, Über-/Untertreibungen, Schwarz-weiß-Denken, sich selbst erfüllende Prophezeiungen),
- die negativen Gedanken hinterfragen,
- realistische Gedanken formulieren,
- den inneren Dialog neu gestalten und in den Alltag integrieren.

**Beispiel:** Lampenfieber bei Präsentationen

„Wenn ich vorne stehe, bringe ich kein Wort heraus, jeder kann sehen, dass ich unfähig bin, zwei zusammenhängende Sätze zu sprechen. Ich bin eben nicht dafür gemacht, mich vor eine Gruppe zu stellen und den Unterhalter zu spielen.“

**Die Umstrukturierung:** „Wenn ich vorne stehe, spüre ich, wie mein Herz schneller schlägt und mein Hals sich eng anfühlt. Sicherlich können andere sehen, dass ich Lampenfieber habe. Ich weiß, dass ich am Anfang etwas holprig spreche, doch nach und nach komme ich in den Sprachfluss. Dann gelingt es mir trotz meines Lampenfiebers, den Zuhörern meine gut vorbereitete Präsentation zu zeigen und die wichtigsten Argumente zu vermitteln. Ich präsentiere so gut wie ich es kann.“

### Achtsamkeit in der Kommunikation

Können Sie achtsam zuhören, ohne

- schon darüber nachzudenken, was Sie antworten wollen?
- dass Sie den Inhalt interessant finden?
- die Meinung des Gesprächspartners zu teilen?

Können Sie achtsam sprechen

- indem Sie wahrnehmen, was Sie konkret sagen wollen?
- und in einfachen Worten das formulieren, was Sie sagen wollen?
- und nachvollziehen, was Sie in der Situation denken und was Sie fühlen?

### Achtsamkeit in der Arbeitspraxis – Tipps für die Tagesgestaltung

- Beginnen Sie den Arbeitstag in Ruhe, die auch Bewegung bedeuten kann.
- Nehmen Sie sich eine Minute Zeit, auf Ihren Atem zu achten.
- Prüfen Sie auf dem Weg zur Arbeit, auf dem Fahrrad oder im Auto, ob Sie Verspannungen spüren (z.B. hochgezogene Schultern, angespannte Haltung, verkrampfte Hände). Lösen Sie diese durch gezielte Entspannung und nehmen Sie wahr, wie sich Anspannung und Entspannung anfühlen.
- Entscheiden Sie bewusst, ob Sie Radio hören wollen oder die Ruhe brauchen.
- An roten Ampeln können Sie die Zeit nutzen, um Ihren Atem wahrzunehmen.
- Nehmen Sie sich einen Moment, um bewusst am Arbeitsplatz anzukommen.
- Achten Sie tagsüber immer wieder auf Ihren Körper. Entlasten Sie ihn mehrfach durch Bewegung, Entspannung und bewusstes Atmen.
- Pausen sind Pflicht! Nicht nur die Mittagspause, sondern auch kurze Pausen. Ermöglichen Sie Ihrem Kopf in den kurzen Pausen eine Auszeit und konzentrieren Sie sich nur auf Ihre Atmung.
- Sorgen Sie für einen Wechsel vom Arbeitsplatz. Gehen Sie raus oder treffen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen zum Mittagessen oder einem Spaziergang. Reden Sie dabei nicht von der Arbeit.
- Nikotin, Alkohol und zu viel Kaffee hemmen die Fähigkeit zur Achtsamkeit.
- Suchen Sie im Unternehmen Möglichkeiten, kurze Entspannungsübungen durchzuführen (z.B. im eigenen Büro bei geschlossener Tür, in dafür vorgesehen Räumen des Unternehmens).
- Nehmen Sie den Abschluss des Arbeitstages bewusst wahr; atmen Sie die Luft außerhalb des Unternehmens bewusst ein; nehmen Sie die Geräusche bewusst wahr und bei allem – werten Sie nicht (zu laut, zu kalt, zu viel Verkehr).
- Stimmen Sie sich auf Ihr Zuhause ein.
- Begrüßen Sie die Familie und nehmen Sie die Personen wahr.
- Beginnen Sie die freie Zeit wenn möglich mit einer Zeit der Ruhe von fünf bis zehn Minuten.

### Umgang mit schwierigen Situationen

1. Die schwierige Situation sachlich anerkennen – nicht bewerten oder grübeln.
2. Eine freundliche innere Haltung einnehmen – nicht verurteilen oder verdrängen.
3. Die innerlichen Gedanken, Gefühle, Spannungen loslassen – nicht festigen.
4. Die Situation neu anschauen – nicht von vornherein begrenzen.

### Tipp

Die Arbeitshilfe „Achtsamkeit – die Leistungsfähigkeit im Blick behalten“ verdeutlicht, dass es nicht um eine verordnete Methode geht, die Menschen noch mehr Leistung abfordert. Vielmehr geht es um eine selbstbestimmte Verhaltensänderung, die durch das Prinzip der Achtsamkeit sich selbst gegenüber getragen wird. Nutzen Sie Ihre leistungsrelevanten und zugleich gesundheitlichen Kompetenzen für einen spannungsreichen und dennoch von Ihnen regulierten Lebensstil!