

Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

In diesem Kapitel

- ▶ Was Achtsamkeit ist und was nicht
- ▶ Das Gehirn im Zaum halten
- ▶ Erste Schritte machen

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten suchen viele Unternehmen und Organisationen nach neuen Strategien, die es ihnen ermöglichen, bessere Produkte und Dienstleistungen anzubieten und gleichzeitig die Kosten zu senken. Weitermachen wie bisher kommt nicht infrage. Gesucht werden neue Möglichkeiten, nachhaltig innovativ sein zu können. Die leitenden Mitarbeiter müssen das Personal an die Kandare nehmen und die gesamte Belegschaft muss angesichts der sich fortsetzenden Veränderungen mehr Widerstandskraft entwickeln. Aus all diesen Gründen bieten immer mehr Unternehmen und Organisationen ihren Mitarbeitern Achtsamkeitskurse an.

Große Unternehmen in den USA und große Arbeitgeber in Großbritannien, wie die nationale Gesundheitsbehörde NHS, haben bereits in den vergangenen Jahren ihren Mitarbeitern Achtsamkeitskurse angeboten. Google und eBay stehen für viele Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Räumlichkeiten anbieten, um während der Arbeitszeit Achtsamkeitsübungen machen zu können. Und renommierte Universitäten wie die Harvard Business School in den USA und die Ashridge Business School in Großbritannien vermitteln die Prinzipien der Achtsamkeit mittlerweile im Rahmen ihrer Führungsseminare. Was ist Achtsamkeit, was hat es damit auf sich und warum bauen so viele führende Unternehmen auf sie?

Mehr Achtsamkeit am Arbeitsplatz

In diesem Abschnitt erfahren Sie, was Achtsamkeit ist. Dabei ist es fast noch wichtiger, dass Sie herausfinden, was Achtsamkeit nicht ist! Ich umreiße, wie sich Achtsamkeit entwickelt und warum sie für die moderne Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen hat.

Was Achtsamkeit ist

Sind Sie schon einmal irgendwo hingefahren und konnten sich später nicht mehr daran erinnern, wie Sie an Ihr Ziel gelangt sind? Oder haben Sie schon einmal einen Schokoriegel gegessen und erst einige Augenblicke später gemerkt, dass nur noch eine leere



Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Verpackung übrig ist? Die meisten Menschen können von solchen Erlebnissen berichten. Es sind weitverbreitete Beispiele für Achtlosigkeit und das Wirken des »inneren Autopiloten«.

Wie viele Menschen sind wahrscheinlich auch Sie in weiten Phasen Ihres Lebens »nicht anwesend«. Vielleicht nehmen Sie die guten Aspekte Ihres Lebens nicht wahr oder hören nicht, was Ihr Körper Ihnen sagt. Und überdies machen Sie sich wahrscheinlich das Leben schwerer als es sein muss, indem Sie sich mit stetiger Selbstkritik vergiften.

Achtsamkeit kann Ihnen helfen, Ihre Gedanken, Gefühle und Empfindungen bewusster wahrzunehmen und auf Urteile und Selbstkritik zu verzichten. Die Fähigkeit, aufmerksamer wahrzunehmen, was gerade um Sie herum passiert, erspart Ihnen zwar nicht den Druck, den das Leben mit sich bringt, aber sie trägt dazu bei, dass Sie konstruktiver und ruhiger darauf eingehen können.

Wenn Sie Achtsamkeit erlernen und üben, kann das dazu beitragen, dass Sie gewohnte, oft unbewusste emotionale und körperliche Reaktionen auf Alltagsereignisse erkennen und ablegen. Die Praxis der Achtsamkeit ermöglicht Ihnen, im Alltag und Beruf jederzeit präsent zu sein und Ihre Lebensqualität zu verbessern.

Achtsamkeit kann Ihnen helfen,

- ✓ automatische und gewohnte Reaktionsweisen zu erkennen, zu verlangsamen oder loszuwerden,
- ✓ effektiver auf komplexe oder problematische Situationen zu reagieren,
- ✓ Situationen konzentrierter und klarer zu erfassen,
- ✓ kreativer zu sein,
- ✓ zu Hause und im Beruf ausgeglichener und widerstandfähiger zu werden.

Bei Achtsamkeit im Beruf geht es vor allem darum, mehr Bewusstsein für Ihre Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen zu entwickeln und ihre Wechselwirkungen untereinander wahrzunehmen, aber auch darum, Ihr Umfeld bewusster wahrzunehmen und die Bedürfnisse der Menschen in diesem Umfeld besser zu verstehen.

Achtsamkeitsübungen unterscheiden sich im Prinzip nicht so sehr von einem Besuch im Fitnessstudio. So wie Sie Ihre Muskeln trainieren, können Sie auch Ihr Gehirn darin üben, seine Aufmerksamkeit dorthin zu richten, wo Sie sie haben wollen. Wenn man es einfach ausdrücken will, ist Achtsamkeit eine Methode, Ihr Gehirn zu lenken.

Ein Blick auf die Hintergründe

Achtsamkeit hat ihren Ursprung in der alten östlichen Meditationspraxis. In den späten 1970er-Jahren entwickelte Jon Kabat-Zinn in den USA die Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion (Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR) und legte damit das Fundament der modernen Achtsamkeit. Abbildung 1.1 veranschaulicht diese Entwicklung.



1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

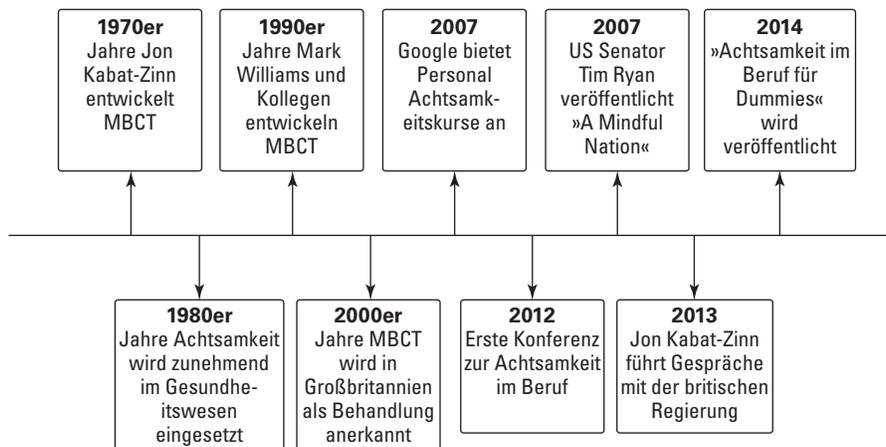


Abbildung 1.1: Die Zeitleiste der modernen Achtsamkeit

In den 1990er-Jahren entwickelten Mark Williams, John Teasdale und Zindel Segal die Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion weiter, um Menschen zu helfen, die unter Depressionen litten. Ihre Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie (Mindfulness Based Cognitive Therapy – MBCT) vereinte die Kognitive Verhaltenstherapie (KVT) und die Achtsamkeit. Im Jahre 2004 wurde die Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie vom *National Institute of Excellence* (NICE) in Großbritannien als Therapie der Wahl bei wiederkehrender Depression anerkannt.

Seit den späten 1970er-Jahren ist die wissenschaftliche Erforschung der Achtsamkeit stetig ausgebaut worden. Aktuelle Studien haben beispielsweise die Auswirkungen von Achtsamkeitsübungen auf das Immunsystem und Menschen untersucht, die am Arbeitsplatz unter großem Druck stehen.

Fortschritte in der Hirnscantechnologie haben den Nachweis ermöglicht, dass bereits ein achtwöchiger Achtsamkeitskurs die Hirnstrukturen positiv beeinflussen kann, einschließlich der Amygdala (des Angstzentrums) und des linken präfrontalen Kortex (eines Hirnbereichs, der mit Glück und Wohlbefinden im Zusammenhang steht). Andere Studien weisen bereits nach kürzerer Zeit vorteilhafte Auswirkungen nach.

Viel beschäftigte Führungspersönlichkeiten, die Achtsamkeit praktizieren, schwärmen schon lange von ihren Vorteilen, aber bisher gab es nur wenige Forschungsprojekte und Studien, die ihre Behauptungen belegen konnten. Da trifft es sich gut, dass die Wissenschaft jetzt beginnt, ihre Aufmerksamkeit auf die Vorzüge der Achtsamkeit im Berufsleben zu richten.

Sowohl die Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion als auch die Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie stützen sich auf einen achtwöchigen Kurs, dem alle Achtsamkeitslehrer folgen. Die Kernverfahren sind in beiden Kursen die gleichen. Die meisten Kurse für Achtsamkeit im Beruf bauen auf diesen Kursen auf, werden aber auf die Bedürfnisse des jeweiligen Arbeitsumfelds abgestimmt.

Auch wenn Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion und Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie zunächst zur Behandlung verschiedener körperlicher und psychischer Erkrankungen



Achtsamkeit im Beruf für Dummies

konzipiert worden waren, haben sich mittlerweile neue Anwendungsfelder aufgetan. Heute wird Achtsamkeit an Schulen und Universitäten gelehrt und hat sogar Eingang in die Gefängnisse gefunden. Viele Studiengänge, etwa zum MBA, schließen auch einen Achtsamkeitskurs mit ein.

Wissenschaftler haben Achtsamkeitsübungen mit Fähigkeiten verknüpft, die im Berufsleben sehr wertvoll sind. Ihre Untersuchungen legen unter anderem nahe, dass Achtsamkeit die folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten entwickeln hilft:

- ✓ emotionale Intelligenz
- ✓ Kreativität und Innovationsfähigkeit
- ✓ Engagement der Mitarbeiter
- ✓ zwischenmenschliche Beziehungen
- ✓ Blick für das Gesamtbild
- ✓ Widerstandskraft
- ✓ Eigenständigkeit
- ✓ Problemlösungsverhalten
- ✓ Entscheidungsfindung
- ✓ Konzentration

Darüber hinaus bringt Achtsamkeit am Arbeitsplatz Vorteile mit sich, weil sie sich positiv auf das Immunsystem und das allgemeine Wohlbefinden auswirkt. Sie lindert nachweislich die Symptome von Depressionen, Ängsten und Stress.

Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT)

In den späten 1980er-Jahren begannen Steven Hayes und seine Kollegen mit ihren Untersuchungen für eine andere Spielart der Achtsamkeit, die sogenannte Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT). Diese kombiniert Achtsamkeit mit handlungsbasierten Strategien. In den letzten Jahren ist die Akzeptanz- und Commitment-Therapie auf den modernen Arbeitsplatz abgestimmt worden und taucht gelegentlich unter dem Namen Akzeptanz- und Commitment-Training auf.

Was Achtsamkeit nicht ist

Es gibt zahlreiche irreführende Mythen über Achtsamkeit. Einige möchte ich Ihnen nicht vorenthalten:

Mythos 1: »Wenn ich Achtsamkeit lernen möchte, muss ich zu einem buddhistischen Zentrum reisen und an einem Retreat teilnehmen oder in den fernen Osten reisen.«





1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

Erfahrene Achtsamkeitslehrer gibt es überall auf der Welt. Viele von ihnen gehen heute in die Unternehmen und machen Kurse mit Mitarbeitergruppen. Eine persönliche Betreuung ist am Arbeitsplatz, in Sitzungsräumen in Hotels oder sogar über das Internet möglich. Manche buchen einen Retreat, nachdem sie erste Erfahrungen mit Achtsamkeit gemacht haben und ihre Kenntnisse vertiefen, Ruhe und Frieden finden oder weiterlernen möchten. Notwendig ist das aber nicht.

Mythos 2: »Achtsamkeitsübungen bringen Konflikte mit meinen religiösen Überzeugungen mit sich.«

Achtsamkeit ist keine Religion. Die Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion und die Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie beispielsweise sind sehr weltlich – wie die meisten Arbeitsplatzprogramme. Religiöse Überzeugungen, welcher Art auch immer, sind weder erforderlich noch spielen sie irgendeine Rolle. Achtsamkeit kann Ihnen helfen, Ihr auf Hochtouren laufendes Gehirn zu beruhigen und Ihre angeborene Weisheit zu finden. Menschen aller Glaubensrichtungen üben sich in Achtsamkeit ebenso wie Menschen ohne jede spirituelle Neigung. Wenn Sie Achtsamkeitsübungen machen, werden Sie sich nicht in einen in Hanf gekleideten Tofuesser, einen Bäume umarmenden Hippie oder einen Mönch verwandeln, der auf dem Gipfel eines Berges sitzt – es sei denn, Sie möchten es unbedingt.

Mythos 3: »Ich habe keine Zeit, mich längere Zeit hinzusetzen und Ruhe zu halten.«

Wenn Sie viel um die Ohren haben, mag Ihnen der Gedanke, einfach nur dazusitzen und »nichts zu tun«, völlig abwegig vorkommen. Im Jahre 2010 werteten Wissenschaftler der Harvard-Universität die Daten einer Viertelmillion Menschen aus und kamen zu dem Ergebnis, dass der menschliche Geist im Durchschnitt 47 Prozent des Arbeitstages mit anderen Dingen beschäftigt ist als mit Arbeit. Wenn Sie nur 15 Minuten am Tag Achtsamkeit üben, kann Ihnen das helfen, produktiver zu sein und sich weniger ablenken zu lassen. Sie werden dann in der Lage sein, Ihre Arbeitszeit besser zu nutzen und in weniger Zeit mehr zu leisten. Während Ihrer ersten Achtsamkeitsübungen werden Sie ganz sicher erfahren, dass Ihr Geist abgelenkt wird. Wenn Sie sich davon nicht abschrecken lassen und immer weiterüben, wird es Ihnen immer leichter fallen, Ablenkungen auszublenden und Ihren Geist bewusst zu lenken. Mit der Zeit wird nicht nur Ihre Konzentrationsfähigkeit zunehmen, Sie werden sich auch wohler fühlen und das Gefühl haben, Ihr Leben selbst in der Hand zu haben.

Mythos 4: »Achtsamkeitsübungen werden meinen Ehrgeiz und meinen Antrieb drosseln.«

Achtsamkeitsübungen können Ihnen helfen, sich besser auf Ziele zu konzentrieren und sie besser erreichen zu können. Sie können Sie kreativer machen und Ihnen neue Lebensperspektiven eröffnen. Wenn Ihre Arbeitsweise eher chaotisch ist, kann mehr Achtsamkeit Ihre Ausrichtung und Konzentration verbessern und Ihnen dadurch ermöglichen, Ihre Energie produktiver einzusetzen. Zusammen mit einem gesteigerten Wohlbefinden kann diese Konzentrationsfähigkeit dazu beitragen, dass Sie Ihre Ambitionen und Ziele verwirklichen.





Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Mythos 5: »Wenn ich Achtsamkeitsübungen mache, werden die Leute mich nicht mehr ernst nehmen, und meine Karriereaussichten werden schwinden.«

Einige der erfolgreichsten und einflussreichsten Menschen der Welt praktizieren Achtsamkeit. US-Senator Tim Ryan, Goldie Hawn, Joanna Lumley und Ruby Wax sind allesamt ausgesprochene Befürworter der Achtsamkeit. Sie müssen sich für Achtsamkeitsübungen nicht im Schneidersitz auf den Boden setzen – ein Bürostuhl tut es auch. Wenn Sie es nicht schaffen, sich ruhig und konzentriert hinzusetzen, weil Sie in einem Großraumbüro arbeiten oder Sie sich Sorgen machen, was die anderen wohl von Ihnen denken werden, gibt es zahlreiche andere Alltagsaktivitäten, die Sie für Achtsamkeitsübungen nutzen können, ohne dass irgendjemand etwas davon bemerkt. Gehen, essen, warten, dass Ihr Computer hochfährt, oder gar im Fitnessstudio trainieren – all das sind gute Gelegenheiten, Achtsamkeit zu üben. Sie können dabei sogar die Augen offen lassen und sich hin und her bewegen.

Mythos 6: »Achtsamkeit ist dasselbe wie Meditation. Achtsamkeit ist nur ein schicker neuer Name.«

Tatsache ist, dass Achtsamkeit oft bestimmte Meditationstechniken nutzt. Falsch ist, dass alle Meditationen dasselbe sind. Bei vielen beliebten Meditationsrichtungen geht es darum, sich zu entspannen, Ärger und Sorgen hinter sich zu lassen und sich vorzustellen, dass man an einem ruhigen »besonderen Ort« ist. Achtsamkeit hilft Ihnen herauszufinden, wie Sie im gegenwärtigen Augenblick mit Ihrem Leben leben können – mit allen negativen Aspekten –, anstatt davor davonzulaufen. Achtsamkeit zielt darauf ab, dass Sie das Leben mit all seinen Problemen in Angriff nehmen und es offen und neugierig erkunden, anstatt es zu vermeiden. Die meisten Leute machen die Erfahrung, dass Achtsamkeitsübungen ihnen helfen zu entspannen, gewissermaßen als Nebenprodukt, ohne dass sie es anstreben!

Die Aufmerksamkeit trainieren: Die Macht der Konzentration

Gehören Sie zu den Millionen Arbeitskräften, die regelmäßig Überstunden machen, oft gering oder gar nicht bezahlte? Das heutige Arbeitsmarktklima ist durch Kürzungen, Arbeitsplatzverluste und »Effizienzsteigerungen« geprägt. Viele Arbeitnehmer fühlen sich gezwungen, länger zu arbeiten, damit sie ihre Arbeit schaffen. Untersuchungen belegen jedoch immer wieder, dass eine längere Arbeitszeit nicht bedeutet, dass man auch mehr Arbeit bewältigt. Tatsächlich ist es so, dass die Leistungsfähigkeit abnimmt und niedrig bleibt, wenn man sein Leistungshoch überschritten hat (siehe Kapitel 5).

Nehmen wir an, Sie verdienen Ihr Geld mit Holzhacken. Nach einer gewissen Zeit müssen Sie Ihre Axt nachschärfen und Ihre Muskeln brauchen eine Pause. Wenn Sie trotzdem weitermachen, arbeiten Sie zunehmend ineffizient und sind anfälliger für Unfälle. Machen Sie dagegen eine Pause und schärfen die Axt, können Sie danach weiterarbeiten und mehr Holz in kürzerer Zeit hacken. Darüber hinaus wird Ihnen die Arbeit wahrscheinlich auch mehr Spaß machen. Achtsamkeitsübungen sind etwas Ähnliches wie Pausen – Sie schöpfen neue Energie, schärfen Ihren Geist und sind bereit für die nächste Aufgabe.

Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit hoch halten wollen, müssen Sie lernen, wie Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst lenken und sich besser konzentrieren können. Wichtig ist auch, dass





1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

Sie erkennen, wenn Sie in ein Leistungstal rutschen, und etwas dafür tun können, dass es wieder aufwärts geht. An dieser Stelle kommt die Achtsamkeit ins Spiel. Mit der Zeit wird sie Ihnen helfen, Ihre Aufmerksamkeit dorthin zu lenken, wo Sie sie brauchen.



Die Aufmerksamkeit bewusst zu lenken, klingt vielleicht einfach, aber versuchen Sie einmal, 90 Sekunden lang nur an eine Sache zu denken. Das kann ein Gegenstand auf Ihrem Schreibtisch, ein besonderer Klang oder die Empfindung des eigenen Atems sein.

Konzentrieren Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf den Gegenstand, Klang oder die Empfindung und auf nichts anderes. Beantworten Sie anschließend die folgenden Fragen:

- ✓ Konnten Sie Ihre ganze Aufmerksamkeit volle 90 Sekunden lang konzentrieren oder sind Ihre Gedanken abgewandert und beliebige Gedanken aufgetaucht?
- ✓ Haben körperliche Schmerzen Sie abgelenkt?
- ✓ Haben Sie sich über sich selbst geärgert oder über ein Geräusch, etwa eine tickende Uhr oder Verkehrsgeräusche?

Sie sind damit nicht allein! Die meisten Menschen haben zunächst große Schwierigkeiten damit. Tatsächlich werden Sie es nie schaffen, Ihren plappernden Geist völlig zum Verstummen zu bringen, aber Sie können die Lautstärke weit herunterdrehen. Damit ermöglichen Sie sich, Dinge klarer zu sehen, nicht zweimal ansetzen zu müssen, bis etwas erledigt ist, und Ihren Geist vom Wandern abzuhalten. Achtsamkeit bietet Ihnen eine Möglichkeit, in kürzerer Zeit mehr zu erledigen, ohne sich zu erschöpfen.

Achtsame Haltungen pflegen

Bei der praktischen Achtsamkeit geht es aber nicht nur darum, Ihrem Gehirn beizubringen, sich zu konzentrieren. Wichtig ist auch, dass Sie alternative achtsame Haltungen gegenüber den Herausforderungen des Lebens entwickeln. Sie lernen, dass es nicht wichtig ist, was Ihnen zustößt, sondern wie Sie darauf reagieren. Das mag selbstverständlich klingen, aber die meisten Menschen folgen bei ihrer Reaktion ihrer geistigen Programmierung (vergangene Erfahrungen und Vorhersagen der weiteren Entwicklung). Achtsamkeitsübungen machen Ihnen bewusster, wie sich Ihre Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen auf Ihre Reaktionen auf Menschen und Situationen auswirken.

Wenn Sie besser verstehen, wie Ihr Gehirn auf Ereignisse in Ihrem Leben reagiert, können Sie mithilfe von Achtsamkeitstechniken Ihre Kampf-Flucht-Reaktion bändigen und zum entspannten Körperzustand zurückkehren. Sie werden klarer sehen und mehr erledigen können.

Achtsamkeit konfrontiert Sie auch mit Ihrer negativen inneren Stimme, die Ihnen sagt, dass Sie nicht talentiert genug, schlau genug oder gut genug sind. Wenn Sie lernen, solche Gedanken als bloße mentale Ereignisse und nicht als Tatsachen zu betrachten, verringert sich der Einfluss dieser negativen Stimme auf Ihr Leben, und Sie können sich freischwimmen und Ihr volles Potenzial ausschöpfen.





Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Das sind nur ein paar Beispiele für die vielen positiven Einflussmöglichkeiten, die achtsame Haltungen auf Ihr Leben und Ihre Karriereaussichten haben können.

Warum das Gehirn Achtsamkeit braucht

Aktuelle Fortschritte in der Gehirnschantechnologie helfen uns zu verstehen, warum das Gehirn Achtsamkeit braucht. In diesem Abschnitt lernen Sie interessante Aspekte des Gehirns kennen – seine Entwicklungsgeschichte, seine verborgenen Regeln, wie Gedanken die Hirnstruktur formen und wie das Gehirn am Arbeitsplatz zu Werke geht.

Die technischen Spezifikationen des Gehirns



Größe:

- ✓ Etwa 1300 Gramm – damit ist es mehr als dreimal größer als das des Schimpansen, unseres nächsten tierischen Verwandten.
- ✓ Das menschliche Gehirn macht zwei Prozent des Körpergewichts aus, verbraucht aber 20 Prozent der gesamten Körperenergie.

Energieverbrauch:

- ✓ Ein durchschnittliches erwachsenes Gehirn verbraucht etwa 12 Watt Leistung – ein Fünftel der Energie, die eine normale 60-Watt-Birne verbraucht.
- ✓ Im Vergleich zu den meisten anderen Organen ist das Gehirn energiehungrig. Vergleicht man es dagegen mit elektronischen Geräten, ist es äußerst effizient. Der Supercomputer von IBM mit dem Namen Watson besteht aus 90 IBM-Power-750-Servern, von denen jeder 1.000 Watt verbraucht.

Betriebssystem:

- ✓ Seine Energie bezieht das Gehirn über die Blutgefäße in Form von Glukose.
- ✓ Im Gehirn befinden sich Milliarden von Nervenzellen, die Informationen vom Körper erhalten und an den Körper schicken.
- ✓ Das Gehirn schläft nie! Es bietet bei Bedarf sofortigen Zugriff auf Informationen.

Leistung:

- ✓ Neuronen (Hirnzellen, die Informationen über elektrische und chemische Signale verarbeiten und übertragen) feuern ihre Signale fünf- bis 50-mal pro Sekunde ab.
- ✓ Signale durchqueren das Gehirn in Zehntel- oder Hundertstelsekunden.



1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

Von der Eidechse zum Astronauten

Damit Sie verstehen, wie Achtsamkeit funktioniert, müssen Sie ein paar grundlegende Dinge über das menschliche Gehirn wissen. Millionen Jahre hat die Evolution gebraucht, bis sie den menschlichen Kopf mit dem raffiniertesten Gehirn unseres Planeten bestücken konnte (siehe Abbildung 1.2).

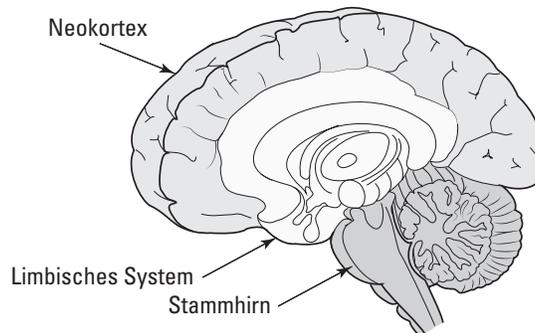


Abbildung 1.2: Das menschliche Gehirn

Der älteste Teil des Gehirns ist das Stammhirn. Es steuert die essenziellen Lebensfunktionen wie Herzfrequenz, Atmung, Körpertemperatur und Gleichgewicht. Das Stammhirn umfasst die Hauptstrukturen eines Reptiliengehirns: den Hirnstamm und das Kleinhirn.

Der mittlere Teil des Gehirns ist das sogenannte limbische System. Es hat sich bei den ersten Säugetieren entwickelt. Es speichert Erinnerungen an Verhaltensweisen, die zu angenehmen und unangenehmen Erfahrungen geführt haben. Das limbische System ist für Ihre Gefühle und Werturteile verantwortlich. Das Stammhirn und das limbische System sind in ihrer Arbeitsweise recht starr und unflexibel ausgelegt. Wir nennen diese beiden Hirnbereiche das primitive Gehirn.

Der jüngste Teil unseres Gehirns ist der Neokortex. Mit seinen tiefen Furchen erreicht es eine Oberflächengröße, die weit über das hinausgeht, was ansonsten in einen Schädel dieser Größe hineinpassen würde. Viele halten den Neokortex für den Teil des Körpers, der uns zum Menschen macht. Der Einfachheit halber nennen wir den Neokortex das Großhirn. Es ist äußerst flexibel und hat eine fast unbegrenzte Lernfähigkeit.

Das primitive Gehirn erledigt Routineaufgaben sehr schnell und braucht dabei nur wenig Energie. Das Großhirn ist unglaublich leistungsfähig, hat aber einen hohen Energiebedarf und arbeitet langsamer als das primitive Gehirn. Diese Unterschiede zwischen den verschiedenen Hirnbereichen erklären, warum wir oft starke Gefühle erleben oder schon längst gehandelt haben, bevor das logische Denken einsetzt. Darüber hinaus erklärt es die menschliche Neigung, über lange Zeit wie von einem Autopiloten gesteuert durch den Tag zu navigieren (auf Reaktionen gestützt, die im primitiven Gehirn gespeichert sind).



Achtsamkeit im Beruf für Dummies



Weil Sie sich einen Großteil Ihrer Zeit dem Autopiloten anvertrauen, sind Sie sich oft Ihrer Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen nicht bewusst. Die folgende kleine Übung soll Ihnen helfen, Ihre Routinereaktionen zu erkennen und zu lernen, wie Sie durch eine kleine Veränderung bewusster damit umgehen können.

1. **Setzen Sie sich bei einer Sitzung auf einen anderen Stuhl als sonst, parken Sie Ihr Auto in einer anderen Parklücke als sonst, schlafen Sie auf der anderen Seite des Betts oder schreiben Sie mit der anderen Hand.**
2. **Beobachten Sie Ihre Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen.**
3. **Denken Sie darüber nach, wie die Erfahrung für Sie war. Ist es Ihnen schwergefallen, Ihr Verhalten zu ändern? Haben Sie sich komisch gefühlt?**

Es kann durchaus schwierig sein, etwas anders zu machen als gewöhnlich, denn Ihre geistige Programmierung löst wahrscheinlich Alarm aus: »Falsch, ganz falsch! So macht man das nicht!« Wenn Sie eine Sache ganz neu angehen wollen, setzt das bewusste Denken voraus und beansprucht Ihr Großhirn, das dafür allerdings mehr Energie verbraucht. Das erklärt, warum selbst kleine Veränderungen Widerstände oder unangenehme Gefühle auslösen können.

Die verborgenen Regeln des Gehirns entdecken

Versuchen Sie sich doch einmal in die Lage eines Ihrer Urvorfahren zu versetzen – eines Höhlenbewohners. Sie leben in und mit der Natur und müssen jeden Tag Entscheidungen treffen, die über Leben und Tod bestimmen können. Sie müssen entscheiden, ob es besser ist zu versuchen, sich eine Belohnung zu erarbeiten (etwa ein Stück Wild zu töten) oder einer Bedrohung aus dem Weg zu gehen (etwa einem gefährlichen Raubtier, das Sie angreift). Wenn Sie die Belohnung nicht bekommen – kein Wild erlegen, das Sie essen können –, können Sie das wahrscheinlich an einem anderen Tag nachholen. Schaffen Sie es dagegen nicht, der Bedrohung auszuweichen, sind Sie tot und jagen nie wieder.

Aufgrund der täglichen Konfrontation mit Gefahren hat das Gehirn sich so entwickelt, dass es Bedrohungen möglichst gering hält. Leider führt das dazu, dass das Gehirn seine Zeit überwiegend damit verbringt, nach potenziellen Risiken und Problemen zu suchen, anstatt nach neuen Belohnungen Ausschau zu halten und neue Gelegenheiten zu ergreifen. Diese Neigung nennt man den menschlichen *Negativitätsbias*.



1. **Denken Sie an sechs negative Dinge, die kürzlich passiert sind.**
2. **Denken Sie an sechs positive Dinge, die kürzlich passiert sind.**
3. **Bestimmen Sie, welche Aufgabe Ihnen leichter gefallen ist.**

Die meisten Menschen haben kein Problem, sechs negative Dinge zu nennen, müssen sich aber redlich mühen, bis sie sechs positive Dinge zusammenhaben. Die negativen Erfahrungen stehen im Vordergrund, weil das Gehirn darauf abgestellt ist, mehr Energie in die Suche





1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

nach potenziellen Gefahren (negative Dinge) als nach neuen Möglichkeiten (positive Dinge) zu investieren.

Wenn Ihr Gehirn eine mögliche Bedrohung entdeckt, schüttet es stark wirkende Hormone aus, die Ihnen helfen sollen, tödlichen Gefahren zu entrinnen. Die plötzliche Ausschüttung Dutzender Hormone führt zu einem beschleunigten Puls, erhöhtem Blutdruck, erweiterten Pupillen und verengten Venen, damit mehr Blut zu den großen Muskeln fließen und Ihnen bei der Flucht vor der Gefahr zur Verfügung stehen kann. Ihr Körper pumpt mehr Luft in Ihre Lungen und schaltet nicht so wichtige Körpersysteme (etwa die Verdauung, das Immunsystem und die Reparaturfunktionen) ab, damit mehr Energie für die Notfallfunktionen zur Verfügung steht. Ihr Gehirn kann sich nicht mehr so gut auf kleine Aufgaben konzentrieren, weil es versucht, das Gesamtbild im Blick zu behalten, um weitere Gefahren vorauszuahnen und zu vermeiden.

Die Vermeidung von Bedrohungen und Risiken wird von den schneller arbeitenden primitiven Bereichen des Gehirns gesteuert. So kommt es, dass Sie bei einer unerwarteten Begegnung mit einer Schlange im Wald in Sekundenbruchteilen unterbewusst die beste Möglichkeit ermitteln, ungeschoren davonzukommen, indem Sie ihr schnell aus dem Weg springen, bevor Ihr Großhirn überhaupt erst anfängt, nach einer rationalen Lösung zu suchen.

Aus der Perspektive der Evolution ist das eine tolle Sache, aber im modernen Leben unserer Tage kann es zum Problem werden. Viele überschätzen die möglichen Bedrohungen im Alltag, die etwa von kritischen Vorgesetzten, einer in den Sand gesetzten Präsentation oder einem peinlichen Fauxpas ausgehen. Diese modernen »Bedrohungen« werden vom Gehirn genauso behandelt wie die tödlichen Gefahren, denen sich unsere Urahnen gegenübersehen. Die Kampf-Flucht-Reaktion ist für den akuten Einsatz gedacht. Wenn Sie im Beruf unter starkem Druck stehen, kann sie aber auch über längere Zeiträume eingeschaltet bleiben. Das führt zu einer Verschlechterung der Konzentrationsfähigkeit, einer Schwächung des Immunsystems und schlimmstenfalls zu schweren Erkrankungen.

Achtsamkeitsübungen helfen Ihnen zu erkennen, wann Sie in diesen Zustand gesteigerter Wachsamkeit eintreten, und ermöglicht Ihnen, die Kampf-Flucht-Reaktion abzuschwächen oder sogar abzuschalten. Darüber hinaus helfen sie Ihnen, die Fähigkeit zu entwickeln, bewusst Ihre Ruhe-und-Entspannung-Reaktion auszulösen, die Ihren Körper wieder in den Normalzustand versetzt, damit er sich selbst instand setzen und Ihr Wohlbefinden und Ihre Konzentrationsfähigkeit steigern kann.

Du bist, was du denkst!

Lange Jahre war man der Meinung, dass sich das Gehirn ab einem gewissen Alter nicht mehr weiterentwickelt. Heute wissen wir, dass das erwachsene Gehirn immer noch eine erstaunliche *Neuroplastizität* besitzt – es kann in Reaktion auf Erfahrungen seine Struktur und Funktionen verändern. Man war auch überzeugt, dass es nach Verletzungen in bestimmten Hirnbereichen (etwa durch einen Hirnschlag oder eine andere Verletzung) nicht mehr möglich sein würde, bestimmte Hirnfunktionen auszuführen. Wir wissen heute, dass das Gehirn in manchen Fällen anderen Hirnbereichen beibringen kann, die Funktionen des geschädigten Hirnbereichs zu übernehmen. Die Verdrahtung unseres Gehirns (die neuronalen Pfade) verändern sich ständig in Reaktion auf Gedanken und Erfahrungen.





Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Die Neuroplastizität bietet uns erstaunliche Möglichkeiten, uns neu zu erfinden und unser Denken und Handeln zu ändern. Die einzigartige Verdrahtung Ihres Gehirns ist das Ergebnis Ihrer Gedanken und Lebenserfahrungen. Sie können sich nicht mehr mit Vererbung oder Ihrer Erziehung herausreden. »Ich kann nichts dafür, ich bin seit meiner Geburt so« ist keine akzeptable Ausrede mehr!

Damit Sie von diesen Erkenntnissen profitieren können, müssen Sie Ihre Gedanken und deren Auswirkungen auf Ihre Gefühle und Körperempfindungen bewusster wahrnehmen lernen. Wenn es Ihnen so geht wie den meisten Menschen, sind Sie sich allerdings Ihrer Gedanken überwiegend eher nicht bewusst. Und ehrlich gesagt wären Sie auch erschöpft, wenn es so wäre! Achtsamkeit hilft Ihnen, die Fähigkeit zu entwickeln, Ihre Gedanken als mentale Prozesse wahrzunehmen. Das ermöglicht Ihnen, Denkmuster zu beobachten und zu entscheiden, ob diese Denkmuster geeignet sind und Ihnen gute Dienste leisten. Kommen Sie zu dem Schluss, dass dem nicht so ist, ermöglicht Ihnen Ihre bewusste Wahrnehmung, sie durch bessere Denk- und Verhaltensweisen zu ersetzen.

Nehmen wir beispielsweise an, Sie betreten Ihr Büro und denken »Mensch, ich hab heute so viel auf meiner Liste stehen, das schaffe ich nie! Ich kriege mich einfach nicht organisiert ... « und so weiter, und schon stecken Sie mitten in einem negativen Gedankenstrom. Achtsamkeit hilft Ihnen, diesem negativen Denken auf die Spur zu kommen und einfach Ihre Aufmerksamkeit auf die oberste Priorität Ihrer Liste zu lenken.

Häufig werden Sie auch *denken*, dass Ihre Entscheidungen und Handlungen auf aktuellen Tatsachen gründen, obwohl das selten der Fall ist. Sehr oft werden Sie Entscheidungen auf der Grundlage von Prognosen Ihres Gehirns in Bezug auf die Zukunft treffen (die meist auf Ihren Erfahrungen und der einzigartigen Verdrahtung Ihres Gehirns basieren). Dazu kommt, dass Sie mit Ihrem Gehirn sehen: Ihr Gehirn filtert die über die Sinne aufgenommenen Informationen und pickt sich heraus, was es für wichtig hält. Das Problem bei all dem ist, dass Sie routinemäßig Entscheidungen treffen und danach handeln, ohne alle Fakten zu kennen. Was in der Vergangenheit passiert ist, muss nicht unbedingt jetzt auch passieren. Ihre Prognosen für die Zukunft könnten ungenau sein und zu unpassenden Reaktionen und Handlungen führen.

Wenn Sie sich also bei unserem Beispiel mit der langen Liste achtsam verhalten, können Sie festlegen, was am wichtigsten ist, anstatt automatisch auf die letzte E-Mail zu reagieren, die auf Ihrem Bildschirm erscheint.

Achtsamkeitsübungen helfen Ihnen, das Gesamtbild im Auge zu behalten und Entscheidungen nach den aktuell vorliegenden Fakten zu treffen statt aufgrund selbstgestrickter Annahmen und Prognosen.

Lassen Sie uns noch ein Beispiel betrachten. Wenn Sie unter Druck stehen, geraten Sie schnell in eine Gedankenspirale, bei der ein Gedanken den anderen jagt. Dabei entsteht Ihre eigene Version der Geschehnisse, die völlig von der Realität abweichen kann. Wenn Sie beispielsweise nicht zu einer Sitzung eingeladen werden, an der Sie Ihrer Meinung nach teilnehmen sollten, könnte sich das folgende Denkmuster entspinnen:

Warum haben sie mich nicht eingeladen?

Offenbar denken sie, dass mein Team und ich dazu nichts beitragen können.



1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

Vielleicht geht es um Stellenstreichungen.

Vielleicht haben sie mich nicht eingeladen, weil sie darüber diskutieren, meine Stelle zu streichen!

In meinem Alter finde ich doch keine Stelle mehr!

Wie soll ich dann das Haus weiter abzahlen?

Möglicherweise muss mein Sohn sein Studium abbrechen.

Ich werde sein Leben ruinieren. Ich bin ein schlechter Vater. Ich bin ein Versager.

Tatsächlich stellt sich dann heraus, dass die Verwaltung einen Fehler gemacht und die Einladung vergessen hat. Aber in Ihrem Kopf haben Sie eine detaillierte Geschichte zusammengesponnen, die Ihr Gehirn als real betrachtet hat. In der Folge hat es Gefühle (Ärger oder Angst) ausgelöst, Ihr Körper hat sich angespannt und Ihr Puls hat sich beschleunigt. Ihre Gefühle und Körperempfindungen wirken sich weiter auf Ihre Gedanken und Verhaltensweisen aus. Und so geht es weiter und weiter.

Viele Menschen tappen immer wieder in diese Falle. Achtsamkeit kann Ihnen helfen wahrzunehmen, wann sich Ihre Gedanken verselbstständigen, und Ihnen die Gelegenheit geben zu verhindern, dass die Spirale sich immer weiter dreht. Sie können beobachten, was im gegenwärtigen Augenblick passiert, und die Fakten des Augenblicks von Ihrer selbstgestrickten Geschichte trennen. Diese Fähigkeit gibt Ihnen Wahlmöglichkeiten an die Hand und verschafft Ihnen ganz neue Möglichkeiten.



Denken Sie an eine Person oder Situation, die das Bedrohungssystem Ihres primitiven Gehirns aktiviert. (Wählen Sie aber nichts allzu Erschreckendes oder Bedrohliches!)

1. Beobachten Sie, was in Ihrem Kopf vorgeht.

Machen Sie sich Denkmuster bewusst, als wären Sie ein externer Beobachter. Was genau bringt Ihr primitives Gehirn dazu einzugreifen?

2. Erkennen Sie Ihre emotionale Reaktion an, ohne sie zu beurteilen oder sich selbst zu beschuldigen.

Versuchen Sie, sich ein wenig von der Situation zu distanzieren und Ihre starke emotionale Reaktion abzumildern oder zu verhindern, indem Sie das Zusammenspiel Ihrer Gedanken und Gefühle beobachten, als wären Sie ein unbeteiligter Zuschauer.

3. Gehen Sie freundlich mit sich um.

Sie sind ein Mensch und reagieren nur so, wie Ihr Gehirn gestrickt ist. Beobachten Sie Ihre Gedanken und Gefühle als bloße »geistige Prozesse«, ohne das Bedürfnis, darauf reagieren zu müssen. Wenn Sie Ihre Gedanken nicht mit Fakten verwechseln und freundlich mit sich umgehen, hilft Ihnen das, Ihr primitives Gehirn dazu zu bewegen, das Steuer wieder aus der Hand zu geben und Ihr Großhirn auf den Fahrersitz zu lassen.



Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Bei der Entwicklung neuer neuronaler Pfade kommt es darauf an, immer wieder zu üben. Etwas Neues zu lernen und sein Verhalten zu ändern, setzt Bewusstsein, Willenskraft, Handeln und Übung voraus – da gibt es keine Abkürzung! Wenn Sie wissen, wie Ihr Gehirn funktioniert und Ihre Reaktionen ein wenig anpassen, können Sie neue, konstruktivere neuronale Pfade anlegen.

Dem Gehirn bei der Arbeit zuschauen

Bevor wir uns im Einzelnen mit der Achtsamkeit beschäftigen und beleuchten, wie sie Ihnen im Beruf zugutekommen kann, müssen wir uns etwas eingehender damit beschäftigen, wie das Gehirn alltägliche berufliche Aufgaben verarbeitet.

Dazu betrachten wir ein Beispiel aus dem Leben. Eine meiner Freundinnen – nennen wir sie Jenny – arbeitet als Bereichsleiterin eines Unternehmens, das Polizisten ausbildet, und ist dort für die Entwicklung der Lehrpläne (Richtlinien und Standards) für die gesamte britische Polizei zuständig. Ihre Stellenbeschreibung enthält die folgenden wünschenswerten Qualifikationen:

- ✓ Organisationsfähigkeit
- ✓ Kommunikationsfähigkeit
- ✓ Fähigkeit, mit Prioritätskonflikten zurechtzukommen
- ✓ Problemlösungskompetenz
- ✓ Entscheidungsfähigkeit
- ✓ Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen
- ✓ Fähigkeit, Veränderungen umzusetzen

Zu den problematischsten Aspekten ihrer Arbeit gehört der Umgang mit vielen, oft miteinander konkurrierenden Anforderungen. Da sie auf nationaler Ebene arbeitet, ist sie für viele Gruppen verantwortlich, die in verschiedenen Polizeibehörden und Tochterorganisationen in Großbritannien arbeiten. Manchmal kommt es zu Problemen, wenn Gruppen der Meinung sind, dass ihre Projekte wichtiger sind als andere und der Abschluss dieses Projekts bis zu einem bestimmten Datum in ihren Köpfen beinahe zu einer Frage von »Leben und Tod« wird. Die Situation wird oft noch von leitenden Beamten verschärft, die Partei ergreifen und Druck ausüben. Wenn solche Situationen entstehen, nutzt Jenny ihr Verhandlungsgeschick, um eine Lösung herbeizuführen. Sie holt die Beteiligten auf den Boden der Tatsachen zurück und stellt beispielsweise klar: »Wenn ich das eine vorziehe, kann ich das andere nicht machen« oder »Wenn ich das zuerst mache, wird das andere zu spät fertig«.

In solchen Zeiten spürt Jenny, wie in ihrem Körper die Anspannung steigt. Manchmal wird sie nachts um zwei Uhr wach und versucht, eine Lösung zu finden, die für alle an einem Konflikt Beteiligten tragbar ist. Manchmal ist sie verärgert und frustriert, weil andere nicht in der Lage sind, das Gesamtbild in Betracht zu ziehen. Dann kommen ihr Gedanken wie die folgenden in den Sinn: »Entweder erkläre ich es nicht richtig oder die sind begriffsstutzig«, »Wir sind



1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

doch alle Profis, warum können die sich nicht so verhalten?«, »Niemand wird sterben, wenn das Projekt ein paar Tage später abgeschlossen wird«, »Warum denken die nur an sich?«.

Jenny würde von der Wirkung einer der Grundlagen des Achtsamkeitstrainings profitieren: der urteilsfreien Beobachtung der Wechselwirkungen zwischen ihren Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen. Ihre Gedanken lösen Gefühle aus, die wiederum Körperempfindungen auslösen. Ihre körperlichen Reaktionen (derer sie sich überwiegend nicht bewusst ist) wirken sich spürbar auf ihre Gedanken und Gefühle aus. Auch wenn sie glaubt, bei ihren Entscheidungen völlig rational und kontrolliert vorzugehen, wirken sich ihre Gefühle auf ihre Gedanken aus. Wenn Jenny Achtsamkeitsübungen machen würde, könnte sie bewusster wahrnehmen, was vor sich geht, und alternative Strategien wählen, die besser für ihr Wohlbefinden wären und klügere Entscheidungen ermöglichen würden.

Auch wenn Jenny eine erfahrene, ruhige, gut organisierte und hochintelligente Führungskraft ist, hat ihr primitives Gehirn eine mögliche Bedrohung ihres sozialen und beruflichen Status entdeckt. Der Status – die Position in der Hackordnung – ist für Menschen eine wichtige Sache. Jennys Amygdala (ein Teil des limbischen Systems im primitiven Gehirn) löst die Kampf-Flucht-Reaktion aus. Nun nimmt ihr primitives Gehirn das Ruder in die Hand. Von Gefühlen übermannt ergibt sich ihr Großhirn in sein Schicksal. In dem Bemühen, Schaden von ihr abzuwenden, übernimmt ihr primitives Gehirn das Kommando und degradiert sie zum Passagier, der ihm auf Gedeih und Verderb ausgeliefert ist. Jenny ist in dieser Lage, weil ihr primitives Gehirn ihr Großhirn einschließlich des präfrontalen Kortex abschaltet (siehe Abbildung 1.3). Der präfrontale Kortex ermöglicht Ihnen, vorauszuplanen und Strategien zu entwickeln, aufmerksam zu sein, zu lernen und sich auf Ziele zu konzentrieren.

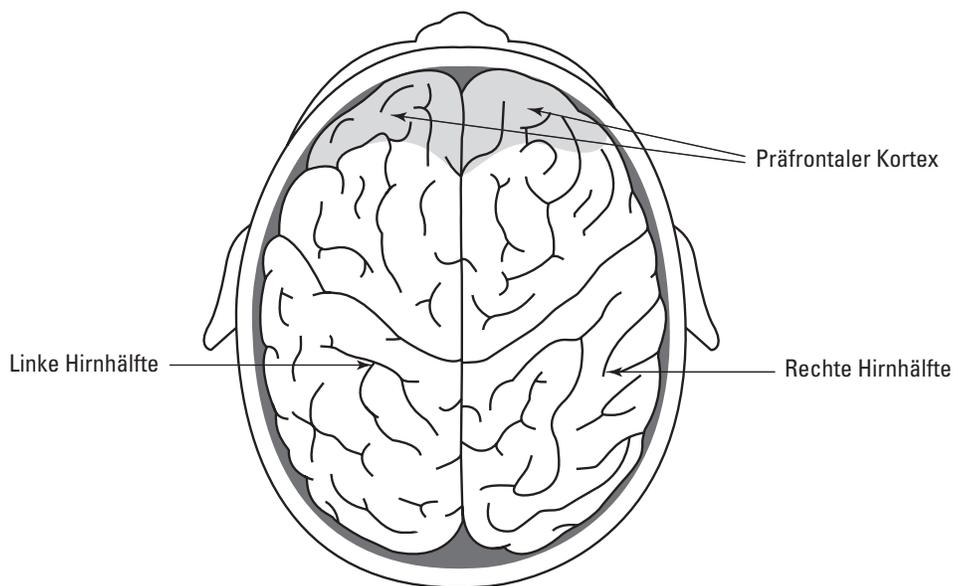


Abbildung 1.3: Querschnitt des Gehirns mit präfrontalem Kortex



Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Wenn Sie mehr über Achtsamkeit erfahren, werden Sie die Wechselwirkungen zwischen dem Bestreben Ihres primitiven Gehirns, Sie vor Schaden zu bewahren, und den Auswirkungen Ihres sympathischen Nervensystems (das Ihre parasympathische Kampf-Flucht-Reaktion mobilisiert) auf Ihren Körper und Ihre Fähigkeit zum klaren Denken entdecken.

In solchen »heißen Phasen« könnte Jenny von Achtsamkeitsübungen profitieren. Sie sollte ihre volle Aufmerksamkeit auf ihren Atem lenken und ein paar Minuten lang tief einatmen und ausatmen. Während sie sich voll und ganz auf die Empfindung ihres Atems konzentriert, wird sich das ständige Geschnatter in ihrem Kopf verlangsamen oder sogar verstummen. Sie wird sich weniger bedroht fühlen und ihre Kampf-Flucht-Reaktion herunterfahren können. Darüber hinaus wird ihr präfrontaler Kortex den Sauerstoff bekommen, den er braucht, um wieder die Kontrolle übernehmen zu können. Schließlich wird ihr primitives Gehirn die Steuer wieder dem präfrontalen Kortex übergeben.

Natürlich kann der präfrontale Kortex nicht immer verhindern, dass das primitive Gehirn zur Tat schreitet. Das liegt daran, dass das primitive Gehirn ausgereifter ist und viel schneller reagiert als das leistungsfähigere, aber langsamere, weniger ausgereifte Großhirn. Achtsamkeit kann nicht verhindern, dass Ihr Großhirn von Ihrem primitiven Gehirn gekapert wird, aber sie ermöglicht Ihnen, viel früher bewusst wahrzunehmen, was passiert. Dieses Bewusstsein versetzt Sie in die Lage, selbst zu entscheiden, wie Sie reagieren wollen. Sie werden nicht länger gezwungen sein, unbewusst auf die automatischen Reaktionen und Handlungen des primitiven Gehirns umzuschalten. Sie haben die Wahl!

Jetzt müssen wir uns den anderen Elementen des Gehirns zuwenden, die sich auf Jennys Arbeit auswirken, und erkunden, wie Achtsamkeit ihr weiterhelfen kann.

Manchmal hat Jenny das Gefühl, gegen eine Wand zu laufen, wenn sie versucht, neue Lösungen für alte Probleme zu finden. Wenn man unter Druck steht, ist man allzu schnell bereit, Zuflucht zu den bewährten Reaktionen zu nehmen, die das primitive Gehirn gespeichert hat. Das kann dazu führen, dass man andere mit »Standardantworten« abspeist. Achtsamkeit lehrt, sich Zeit zu nehmen, den Geist zu beruhigen und seine Mitte wiederzufinden. Das kann in drei Minuten geschafft sein und zu erstaunlichen Ergebnissen führen. Wenn Sie Ihrem Gehirn ermöglichen, sich zu entspannen und seine verzweifelten Bemühungen um Lösungen einzustellen, kann das den Zugriff des primitiven Gehirns lockern und dem Großhirn ermöglichen, das Problem mit kreativen und innovativen Lösungsvorschlägen anzugehen.

Jenny muss oft von einem Projekt zum anderen springen und zwischendrin Telefonanrufe und E-Mails beantworten. Sie fühlt sich oft müde und hat Konzentrationsschwierigkeiten. Die Vorteile des Multitaskings sind ein Märchen. Viele Studien belegen, dass man mit ständigem Multitasking weniger abarbeitet, als wenn man sich immer nur auf eine Aufgabe konzentriert. Multitasking bedeutet im Grunde, dass das Gehirn ständig zwischen mehreren Aufgaben hin und her wechseln muss. Dabei wird nicht nur viel Energie verschwendet, sondern es gehen bei jedem Umschalten auch Kleinigkeiten verloren. Kein Wunder, dass Jenny sich müde fühlt! Sie macht sich das Leben schwerer, als es sein muss.

Achtsamkeit vermittelt Ihnen, wie Sie im Geiste einen Schritt zurücktreten und beobachten können, was um Sie herum und in Ihrem Kopf passiert. Sie hilft Ihnen, andere Herangehensweisen an Ihr Leben zu entwickeln, die für Sie angenehmer und meist auch produktiver sind.





1 ► *Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf*

Achtsamkeit hilft Ihnen, das innere Geschnatter zu beobachten und zu reduzieren, das Sie von Ihrer Arbeit ablenkt, und ermöglicht Ihnen, sich besser auf Ihre Arbeit zu konzentrieren. Indem Sie bewusst etwas dafür tun, Ihre Ablenkungen zu erkennen und zu vermeiden, und sich voll und ganz auf eine Aufgabe konzentrieren, können Sie Ihre Arbeit schneller, mit weniger Fehlern und weniger Wiederholungen erledigen. Wenn Sie Achtsamkeitsübungen machen, sobald Sie merken, dass Ihre Aufmerksamkeit nachlässt, kann Ihnen das helfen, Ihre Arbeit erfrischt und mit neuer Konzentration wieder aufzugreifen.

Achtsamkeit kann auch in wichtigen Sitzungen nützlich sein, bei denen es schon einmal hoch hergehen kann. Achtsamkeitsübungen könnten Jenny dabei helfen, die sich in solchen Sitzungen entwickelnde Dynamik gezielter zu beobachten. Wahrscheinlich würde sie in dieser Situation erkennen, dass alle Beteiligten dadurch motiviert sind, mögliche Bedrohungen (ihres Status und ihres sozialen Rangs) zu vermeiden, und die anstehenden Aufgaben eher nicht ergebnisoffen angehen und nach der besten Lösung suchen wollen. Sie würde darüber hinaus auch die zwei Geisteszustände klar erkennen, auf deren Grundlage Menschen denken und handeln können. Im Vermeidungsmodus werden wir von dem Wunsch geleitet zu vermeiden, dass etwas passiert. Wenn unser Bedrohungssystem aktiviert ist, verlieren wir das Gesamtbild aus den Augen, können nicht so klar denken und produzieren weniger kreative Ideen und Lösungen. Der Vermeidungsmodus geht meist mit einer erhöhten Aktivität des rechten präfrontalen Kortex einher, die wiederum mit Depressionen und Ängsten in Verbindung gebracht wird. Achtsamkeit zielt dagegen auf einen betrachtenden Geisteszustand. Wir geben uns oft große Mühe, etwas zu vermeiden, obwohl es weniger Mühe machen würde, sich mit der Sache auseinanderzusetzen, die wir vermeiden wollen. Der Betrachtungsmodus geht mit einer erhöhten Aktivität des linken präfrontalen Kortex einher, die mit einer positiven Einstellung und Lebensauffassung assoziiert wird. Im Betrachtungsmodus können wir aus einer offenen Haltung heraus neue Möglichkeiten und Chancen ausloten.

Wenn Sie im Vermeidungsmodus arbeiten, sind Ihre kognitiven Fähigkeiten eingeschränkt. Es fällt Ihnen schwerer, nachzudenken und Aspekte durchzuarbeiten. Außerdem sind Sie nicht sehr positiv gestimmt und engagiert. Wenn Jenny während ihrer beruflichen Tätigkeit achtsame Haltungen einnehmen würde, könnte sie ihre Gefühle besser verarbeiten und nach und nach das Gefühl der Bedrohung verringern helfen, das in geschäftlichen Sitzungen oft vorherrscht.

Ihr Gehirn kann sich nachhaltig auf Ihre Arbeitsweise auswirken. Wenn Sie sich über Achtsamkeit informieren und Achtsamkeitsübungen machen, halten Sie die Instrumente in der Hand, die Sie brauchen, um Ihren Geist besser in den Griff zu bekommen.

Die Achtsamkeitsreise antreten

Herzlichen Glückwunsch! Die Tatsache, dass Sie dieses Buch in die Hand genommen und zu lesen begonnen haben, bedeutet, dass Ihre Achtsamkeitsreise bereits begonnen hat. Die Kapitel dieses Buches beschreiben viele Möglichkeiten, Achtsamkeit zu erlernen. Ganz sicher ist eine dabei, die zu Ihrem Lernstil passt und sich mit Ihrem Leben vereinbaren lässt. Sie werden bald merken, dass Achtsamkeit viel mehr ist, als sich hinzusetzen und sich auf den Atem zu konzentrieren. Sie werden in diesem Buch bestimmt die eine oder andere Achtsamkeitsübung finden, mit der Sie gut zurechtkommen.





Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Ein gutes Buch ist ein guter Ausgangspunkt, aber nichts kann Ihre eigenen Erfahrungen mit der Achtsamkeit ersetzen. Wenn man etwas Neues lernen will, ist es mitunter schwierig, den richtigen Einstieg zu finden. Es ist ratsam, Achtsamkeit von einem erfahrenen Lehrer zu lernen, der Ihnen helfen kann, Hindernisse zu überwinden, und Ihre Entwicklung begleitet. Dieses Buch soll Ihnen hauptsächlich vermitteln, wie und warum Achtsamkeit Ihnen im Beruf helfen kann, und Ihnen Vorschläge unterbreiten, wie Sie alltäglichen beruflichen Herausforderungen mit einfachen Achtsamkeitstechniken begegnen können.

Selbst am Arbeitsplatz achtsam sein

Es ist nichts Ungewöhnliches, wenn Sie sich von der wahnsinnigen Hetze des Berufsalltags gefangen nehmen lassen. Möglicherweise stehen Sie unter dem Druck, mit weniger Ressourcen mehr leisten zu müssen. Vielleicht möchten Sie aber auch unbedingt beweisen, wie wertvoll Sie für Ihren Arbeitgeber sind, und machen immer wieder Überstunden und sind rund um die Uhr erreichbar.

Wenn Sie am Arbeitsplatz achtsam sein wollen, können Sie das mit so wenig oder viel Aufwand machen, wie es Ihnen im jeweiligen Augenblick möglich ist. Am unteren Ende der Skala können Sie einfach Ihr Wissen um die Funktionsweise des Gehirns und ein paar achtsame Prinzipien in Ihre Arbeit einfließen lassen. Wenn Sie die größtmöglichen Vorteile für sich herausholen wollen, müssen Sie jeden Tag Achtsamkeit üben und am Arbeitsplatz auf kurze Achtsamkeitsübungen zurückgreifen, wenn Sie sich neu konzentrieren müssen oder auf Probleme stoßen. Sie haben die Wahl! Ihre Vorteile wachsen parallel zu Ihrem Einsatz. Wenn Sie etwa sechs Wochen lang jeden Tag nur zehn Minuten Achtsamkeit üben, sollten Sie bereits spürbare Unterschiede feststellen können.

Wer am Arbeitsplatz achtsam sein möchte, muss gelegentlich auch tapfer sein und, gegen den Strom schwimmend, Dinge anders angehen. Führt Ihre aktuelle Arbeitsweise zu Stress, Angst, Müdigkeit und Erschöpfung, müssen Sie vielleicht etwas anderes ausprobieren. Wenn Sie die Aufgabe haben, innovativ zu sein und neue Wege zu erkunden, was bringt Sie dazu zu denken, dass Sie diese Kreativität mit demselben alten Stiefel entfalten können? Wir kommen in diesem Buch immer wieder darauf zurück, dass Menschen Unsicherheit fürchten und immer auf der Suche nach Sicherheit sind. Es ist immer einfacher, alles beim Alten zu lassen, besonders wenn es als Gewohnheit im primitiven Gehirn gespeichert ist und ohne nachzudenken wiederholt werden kann.

In Kapitel 7 erfahren Sie, dass es Zeit und Mühe kostet, Gewohnheiten zu ändern. Aus diesem Grund werden die meisten Achtsamkeitskurse wöchentlich über einen Zeitraum von fünf bis acht Wochen angeboten. Jede Woche lernen Sie etwas Neues, üben es eine Woche lang und bauen in der folgenden Woche darauf auf. Den meisten Menschen fällt es anfangs leichter, zu Hause zu üben als am Arbeitsplatz. Dort können sie den Geräuschpegel besser kontrollieren und Störungen weitgehend ausschalten.

Im Anschluss an diese ersten Stunden probieren die meisten Leute dann ein paar kurze Achtsamkeitsübungen am Arbeitsplatz aus. Wenn Ihnen Achtsamkeit mit der Zeit in Fleisch und Blut übergegangen ist, sind Sie in der Lage, immer und überall achtsam zu sein, sobald sich die Gelegenheit ergibt. Sobald Sie mehr Selbstvertrauen entwickeln und Achtsamkeit





1 ► *Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf*

mehr und mehr in Ihre Arbeit einbringen, werden Ihre Kollegen bei Ihnen Veränderungen bemerken. Sie werden ruhiger, souveräner und konzentrierter sein. Möglicherweise haben sich Ihre Beziehungen zu Kollegen verbessert. Wenn Sie das Glück haben, dass Ihr Arbeitgeber Ihnen einen Achtsamkeitskurs während der Arbeitszeit genehmigt, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Ihre Kollegen neugierig sind und Sie um Tipps und Anregungen bitten, die sie selbst ausprobieren können. Unternehmen, die Achtsamkeitskurse anbieten, haben oft lange Wartelisten, weil ihre Mitarbeiter nur allzu gerne mitmachen wollen.

Die üblichen Herausforderungen überwinden

Die wahrscheinlich am weitesten verbreiteten Herausforderungen beim Sammeln erster Erfahrungen mit der Achtsamkeit sind die folgenden drei:

- ✓ Sorgen, was die anderen wohl denken
- ✓ die richtige Zeit und den richtigen Ort zum Üben finden
- ✓ Gewohnheiten und innere Haltungen ändern, um Dinge anders tun zu können

Diesen Herausforderungen müssen Sie sich einer nach der anderen stellen.

Was die anderen wohl denken?

Früher wurde Achtsamkeit oft mit Buddhismus, Spiritualität und New-Age-Ideen in Verbindung gebracht. Diese Assoziation wurde nicht zuletzt dadurch verstärkt, dass Achtsamkeit oft nur in buddhistischen Zentren oder in örtlichen Mehrzweckhallen gelehrt wurde. Und obwohl es die Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion schon über 40 Jahre lang und die Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie und die Akzeptanz- und Commitment-Therapie bereits 20 Jahre lang gab, wurden sie nur im klinischen Umfeld eingesetzt und blieben der Öffentlichkeit unbekannt. Dazu kam, dass die Medien Achtsamkeit oft mit anderen Formen der Meditation in einen Topf warfen. Artikel über Achtsamkeit wurden oft mit Bildern von Leuten im Lotossitz und betenden Händen illustriert. Dieses irreführende Bild war sicher einer der Gründe, warum die Profis zögerten, sich aus ihrer »Achtsamkeitsschublade« herauszuwagen.

In den vergangenen Jahren ist Achtsamkeit Thema im Weißen Haus und in Number 10, Downing Street gewesen. Achtsamkeit wurde auf dem Weltwirtschaftsforum probiert und wird an führenden Wirtschaftshochschulen gelehrt. Auch die Presse beschäftigt sich regelmäßig mit Achtsamkeit und verwendet dabei mittlerweile auch Bilder, die der Achtsamkeitspraxis im wirklichen Leben nahekommen. So kommt es, dass immer mehr Menschen es auf einen Versuch ankommen lassen und Achtsamkeit in ihren Berufsalltag integrieren.

Die richtige Zeit und den richtigen Ort finden

Wenn Sie das Glück haben, dass Ihr Unternehmen Ihnen einen Achtsamkeitskurs anbietet, werden Sie schnell feststellen, dass dieser Kurs anders ist als alle anderen, die Sie bisher gemacht haben. Anders als bei den üblichen Kursen, die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern anbieten,





Achtsamkeit im Beruf für Dummies

reicht Ihre bloße Anwesenheit nicht aus. Die Kursstunden helfen Ihnen nur, die Prinzipien zu verstehen, die der Achtsamkeit zugrunde liegen, und ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie die Achtsamkeitstechniken funktionieren. Darüber hinaus bieten sie Ihnen ein sicheres Umfeld und Anleitung bei Ihren Versuchen mit verschiedenen Übungen. Das eigentliche Lernen vollzieht sich außerhalb Ihres Arbeitsplatzes, nämlich beim Üben. Ohne sportliche Übungen werden Sie schließlich auch nicht körperlich fit, oder? Dasselbe gilt für Achtsamkeit. Im Grunde trainieren Sie Ihr Gehirn, und je mehr Sie trainieren, umso einfacher wird es mit der Zeit.

Im Rahmen eines typischen Achtsamkeitskurses am Arbeitsplatz lernen Sie jede Woche eine Achtsamkeitstechnik, die Sie mindestens sechs Tage lang üben müssen, bevor Sie sich an die nächste wagen können. Dieser Prozess kann sich als die größte Herausforderung des gesamten Kurses herausstellen. Der Arbeitstag viel beschäftigter Arbeitnehmer ist oft mit Terminen gespickt und setzt sich manchmal noch zu Hause fort. Wer immer nur denkt: »So viel Arbeit und so wenig Zeit«, lässt schon entmutigt die Schultern sinken, wenn es um eine Viertelstunde am Tag geht. Sie müssen sich fragen: »Warum mache ich das?« Bei vielen Leuten lautet die Antwort: »Weil ich nicht weiter so arbeiten kann wie bisher.« Wenn das auch Ihre Antwort ist, sollte es Ihnen jeder Mühe wert sein, sich ein bisschen Zeit für Achtsamkeit zu nehmen. Versuchen Sie, Achtsamkeit nicht als eine weitere Sache zu betrachten, die Sie in Ihren vollen Terminkalender hineinquetschen müssen. Betrachten Sie sie lieber als eine neue Lebensweise. Betrachten Sie die Zeit, die Sie mit Achtsamkeitsübungen zubringen, als »Zeit für sich selbst« – schließlich handelt es sich um seltene Augenblicke, in denen Sie nichts anderes zu tun haben, als sich auf sich selbst zu konzentrieren. Die Kapitel 6 und 7 führen Sie durch einen fünfwöchigen Achtsamkeitskurs für den Arbeitsplatz, den Sie zu Hause ausprobieren können.

Gewohnheiten und innere Haltungen ändern, um Dinge anders tun zu können

Gewohnheiten entstehen, wenn Sie dieselben Gedanken und Verhaltensweisen sehr oft wiederholen. Aus der Sicht des Gehirns sind Gewohnheiten äußerst effektiv, weil sie im primitiven Gehirn gespeichert werden und ohne bewusstes Denken und mit nur wenig Energie abrufbar sind.

Achtsamkeit zu erlernen, kann ein mühevoller Prozess sein, besonders wenn Sie anfangen, Ihre Gewohnheiten und Denkmuster infrage zu stellen. Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht vergessen, dass es lange dauert, bis sich Gewohnheiten entwickelt haben. Genauso lange dauert es aber auch, alte Gewohnheiten durch andere Denkweisen und Lebensweisen zu ersetzen. Wenn Sie sich Zeit nehmen und durchhalten, können Sie neue Arbeitsweisen finden, die nicht nur produktiver, sondern auch besser für Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden sind.

Das Arbeitsumfeld achtsam gestalten

Jede große Reise beginnt mit einem ersten Schritt. Eine junge Mutter dreier Kinder aus meinem (Juliet Adams') Bekanntenkreis bekam die Chance, den Mount Everest zu besteigen. Nach drei Vierteln des Aufstiegs war sie so erschöpft und überwältigt von der ganzen Reise, dass sie erklärte, nicht weitergehen zu können. Der Bergführer stellte sich ganz ruhig vor sie hin und fragte sie, ob sie seine Fußabdrücke im Schnee sehen könne. Sie nickte. Dann sagte er ihr, dass sie nur einen Fuß vor den anderen setzen und seinen Fußabdrücken folgen müsse.





1 ► Erste Erfahrungen mit Achtsamkeit im Beruf

Als Sie sich auf die Bewegungen Ihrer Füße von einem Augenblick zu nächsten konzentrierte, konnte sie damit aufhören, sich Sorgen über den restlichen Verlauf der Reise zu machen. Sie schaffte es zum Gipfel und feierte eine der größten Leistungen ihres Lebens.

Es ist nichts Ungewöhnliches, sich in der Planung der näheren Zukunft zu verheddern – ab und zu fühlen Sie sich sicher überwältigt von all den Dingen, an die Sie denken und die Sie erledigen müssen. Wenn Sie anfangen, sich mit Achtsamkeit zu beschäftigen, ist es am besten, wenn Sie sich immer nur auf den nächsten Schritt konzentrieren und nicht auf das, was danach noch alles kommen könnte. Versuchen Sie zuzulassen, dass sich Ihre Achtsamkeitsreise langsam, Tag für Tag und Augenblick für Augenblick entfaltet. Wenn Sie zu verstehen beginnen, was Achtsamkeit ist, und versuchen, Achtsamkeit in Ihr Leben und Ihren Beruf zu integrieren, werden Sie für sich selbst herausfinden, was funktioniert und was nicht. Nur dann sind Sie darauf vorbereitet, in Ihrem Unternehmen etwas zu bewegen. Die Bausteine achtsamer Unternehmen sind achtsame Mitarbeiter, die damit beginnen, das Unternehmen Schritt für Schritt zu verändern.

Träume verwirklichen: Achtsamkeit im Beruf

Manchmal ist der erste Schritt der schwerste Teil einer Reise. In diesem Buch finden Sie vielfältige Informationen über Achtsamkeit. Dazu lernen Sie Achtsamkeitsübungen für verschiedene Situationen kennen, auf die Sie am Arbeitsplatz und in verschiedenen Berufen stoßen können.

Achtsamkeit hat ein enormes Potenzial, Ihre Arbeitsweise und Lebensweise zu verändern. Wie viel Sie davon profitieren, liegt allein in Ihrer Hand und hängt von Ihren konkreten Anstrengungen ab.



Wenn Sie lernen wollen, achtsam zu sein, behalten Sie die folgenden drei Stichpunkte im Hinterkopf:

- ✓ **Bewusstsein:** Nehmen Sie bewusster wahr, was Sie denken und tun und was in Ihrem Kopf und Ihrem Körper vorgeht.
- ✓ **Einfach nur im Augenblick sein:** Öffnen Sie sich für Ihre Erfahrungen, wie sie sind, und widerstehen Sie der Neigung, automatisch zu reagieren und Probleme zusätzlich zu nähren, indem Sie sich Ihre eigene Geschichte zusammenstricken.
- ✓ **Sie haben die Wahl:** Wenn Sie Situationen so wahrnehmen, wie sie sind, können Sie mit mehr Bedacht darauf reagieren. Indem Sie etwas Raum zwischen Ihrer Erfahrung und Ihrer Reaktion schaffen, können Sie Ihren Autopiloten ausschalten und sich für viele neue Möglichkeiten öffnen.

Wie immer, wenn Sie etwas Neues lernen, gilt auch hier: Je mehr Sie üben, desto leichter wird es mit der Zeit. Das lässt sich durchaus auch neurologisch erklären, denn je regelmäßiger Sie Achtsamkeit üben, desto mehr neuronale Pfade werden in Ihrem Gehirn mit Achtsamkeit assoziiert.



Achtsamkeit im Beruf für Dummies

Ein erstes Häppchen Achtsamkeit

Wenn Achtsamkeit für Sie etwas Neues ist, ist es vielleicht jetzt ganz gut, eine kleine Achtsamkeitsübung auszuprobieren. Lesen Sie sich die folgende Anleitung aufmerksam durch.

1. Beginnen Sie diese Übung, indem Sie sich bequem auf einen Stuhl setzen. Versuchen Sie, aufrecht und würdig zu sitzen statt gekrümmt, ohne sich jedoch zu sehr anzuspinnen oder zu erstarren.
2. Wenn Sie möchten, können Sie die Augen schließen oder Ihren Blick einfach senken.
3. Atmen Sie drei Mal tief ein und aus und spüren Sie dabei, wie Ihr Atem durch die Nase in Ihren Körper strömt. Spüren Sie beim Ausatmen, wie Ihr Atem Ihren Körper durch die Nase wieder verlässt.
4. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit jetzt auf die Geräusche in Ihrem Umfeld. Das können Geräusche im Zimmer, außerhalb des Zimmers, irgendwo im Gebäude oder außerhalb des Gebäudes oder in der Natur sein. Versuchen Sie, sie einfach als Geräusche zu betrachten und nutzen Sie sie als Anker für Ihre Aufmerksamkeit. Sie müssen sie nicht beurteilen oder einordnen – es sind einfach nur Geräusche.
5. Immer wenn Sie merken, dass Ihr Geist zu anderen Gedanken abwandert, was er ganz sicher tun wird, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit einfach sanft und freundlich wieder auf die umgebenden Geräusche. Es ist wichtig, dass Sie sich nicht dafür kritisieren oder verurteilen, dass Ihr Geist zu wandern beginnt – jeder Mensch hat einen ungestümen Geist! Akzeptieren Sie einfach, dass dies zum Prozess der Achtsamkeit dazugehört.
6. Lenken Sie nach ein paar Minuten Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Gedanken und beobachten Sie die Gedanken, die in diesem Augenblick in Ihrem Kopf auftauchen oder auch nicht. Versuchen Sie, Ihre Gedanken einfach als mentale Prozesse zu betrachten, die kommen und gehen.
7. Beenden Sie die Übung wieder mit drei tiefen, achtsamen Atemzügen und spüren Sie, wie Ihr Atem in Ihren Körper hinein- und wieder aus ihm hinausströmt.
8. Öffnen Sie langsam die Augen, falls sie geschlossen waren, und nehmen Sie sich ein paar Augenblicke Zeit, über Ihre Erfahrungen nachzudenken. Nehmen Sie wahr, wie Sie sich nach dieser Achtsamkeitsübung fühlen.

Es kann sein, dass Ihnen Achtsamkeitsübungen wie diese anfangs schwerfallen. Machen Sie sich keine Gedanken, wenn Sie am Ende dieser Übung nicht entspannt und ruhig sind. Jeder macht dabei seine eigenen, einzigartigen Erfahrungen. In einem Punkt unterscheidet sich Achtsamkeit nicht von anderen Dingen, die es lohnt zu tun: Sie verlangt ein wenig Anstrengung, aber regelmäßiges Üben zahlt sich aus.