

Das Kopfkino ausschalten

MEDITATION FÜR MANAGER

Foto: stutterstock/Yuri Arcus



Je hektischer es im Job wird, desto ruhiger werden die Gegenmaßnahmen: Die stillste von ihnen ist die Meditation. Sie gilt in Businesskreisen zunehmend als wirkungsvolle Methode, um den Geist klar und leistungsfähig zu halten. Wie aber genau funktioniert die Technik? Wie aufwendig ist es, sie zu erlernen? Und können Meditationskurse vielleicht sogar die Unternehmenskultur verbessern?

Preview: ▶ Von der Glaubensfrage zum Wissenschaftsthema: Der Weg aus der religiösen Ecke ▶ Achtsamkeit im Augenblick: Der Kern der Meditation ▶ Gedanken zähmen: Die größte Herausforderung der Meditation ▶ Leistungskraft und Lebenslust: Die Effekte des Meditierens ▶ Ich fühle, was ich will: Gefühle bewusst steuern lernen ▶ Einfache Anleitung, harte Arbeit: Meditieren trainieren ▶ Der heilige Moment: Die eigenen Gedanken erkennen ▶ Fallbeispiel Pharmahersteller: Wie sich Meditationskurse auf die Unternehmenskultur auswirken

■ Menschen, die reglos im Schneidersitz verharren, waren Frank Kierdorf früher suspekt: „Die sind fernab der Welt und schweben in ganz anderen Sphären“, dachte der externe Revisor bei einem Sparkassenverband. Er stellte sich vor, dieser Zustand sei nur mit ominösen Techniken zu erreichen. Als Kierdorf jedoch bei einem vom Arbeitgeber angebotenen Work-Life-Balance-Seminar selbst erste Meditationsversuche

unternahm, merkte er: „Da gibt es gar kein großes Geheimnis. Es geht einfach darum, in der Stille zu sitzen und nichts zu tun.“ Kierdorf lernte, sich auf seinen Atem zu konzentrieren und Körperregionen bewusst wahrzunehmen. Er übte, die Gedanken, die ihm dabei immer wieder in den Kopf schossen, kommen und wieder ziehen zu lassen – ohne sie zu bewerten und ohne sich in ihre Inhalte zu verstricken.

Kierdorf besuchte das Seminar in einer Lebensphase, in der er einen persönlichen Schicksalsschlag zu verkraften hatte. Bereits die ersten Meditationsversuche ließen ihn etwas zur Ruhe kommen, weshalb er einen weiterführenden Kurs besuchte. Seitdem meditiert Kierdorf täglich. „Ich bin weniger gestresst und arbeite effektiver“, erklärt er. Meditieren empfindet er schon lange nicht mehr als weltfremd, sondern als große Hilfe bei der Bewältigung täglicher Herausforderungen.

Damit berichtet Kierdorf von einer Erfahrung, die in jüngster Zeit viele Führungskräfte machen – was den Anbietern entsprechender Seminare rege Nachfrage beschert. „Immer häufiger kommen Manager und Unternehmen auf uns zu“, sagt etwa Alexander Poraj vom Benediktushof im bayerischen Holzkirchen, der Führungskräfte in der Zen-Meditation unterweist. Vor einigen Jahren war es nur ein Leadership-Kurs, der im Kloster angeboten wurde. Gerade erst zum Jahr 2013 stark erweitert füllt das Angebot jetzt ein dickes Programmheft.

Die Anfragen aus den Unternehmen häufen sich

Einen größeren Zulauf aus der Wirtschaftswelt registriert auch die Kölner Meditationslehrerin Tatini Petra Buunk. Mehr gestresste Manager suchen sie auf, Anfragen von Unternehmen häufen sich. Buunk lehrt

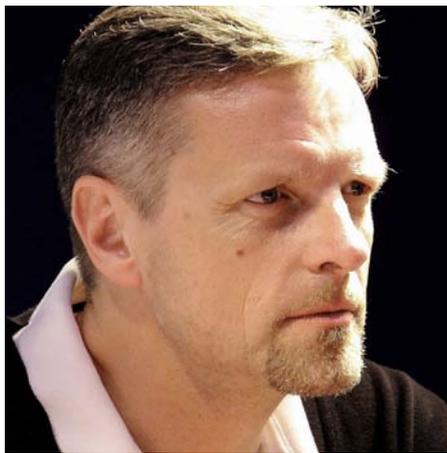


Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

eine Form der Achtsamkeitsmeditation, die von dem amerikanischen Medizin-Professor Jon Kabat-Zinn entwickelt und unter dem Namen Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) in den USA und Europa bekannt wurde. Zunächst wurde sie in Kliniken im Zuge der Behandlung von Menschen mit schweren Krankheiten eingesetzt. Nach achtwöchigem Trainingsprogramm konnten die Patienten erheblich besser mit ihren Schmerzen, Ängsten und Belastungen umgehen. Sie verließen die Klinik nicht nur mit verbesserten Symptomen, sondern auch mit größerem Selbstvertrauen, Optimismus und Durchsetzungsvermögen. Auswirkungen, die aufhorchen ließen und manche Forscher neugierig machten.

Mittlerweile sind die positiven Effekte der Meditation vielfach wissenschaftlich bewiesen. Zum Beispiel durch eine Studie des Bender Institute of Neuroimaging (BION) in Gießen, in der die Auswirkungen von Meditation auf das individuelle Leistungsvermögen sowie die Fähigkeit, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, untersucht wurden.

Befragt wurden die Teilnehmer einer dreijährigen Weiterbildung, die eine regelmäßige Meditationspraxis beinhaltete. Das Ergebnis: Nach einem Jahr fühlten sich 73 Prozent der Befragten authentischer und „mehr wie sie selbst“, 56 Prozent gelang es, sich mehr Freiheit bei beruflichen Entscheidungen zu nehmen. 54 Prozent fühlten sich insgesamt leistungsfähiger. Mit MRT- und EEG-Messungen konnten die Forscher



„Kern jeder Meditations-technik ist die Übung, in der Gegenwart zu sein.“

Dr. Alexander Poraj, Zen-Lehrer am Benediktushof in Holzkirchen. Kontakt: Alexander.Poraj@west-oestliche-weisheit.de

zudem nachweisen: Die Fähigkeit der Teilnehmer, über längere Zeiträume Zustände tiefer Konzentration zu erreichen, war deutlich gewachsen. Dazu passend wurde in anderen Studien belegt, dass regelmäßiges Meditieren diejenigen Gehirnregionen verändert, die mit der Kontrolle von Wahrnehmung und Emotionen in Verbindung gebracht werden.

Loslösung vom religiösen Hintergrund

Aber es sind nicht nur die neuen wissenschaftlichen Weihen, die der Meditation aus ihrem Nischendasein herausgeholfen haben. Mindestens ebenso bedeutsam ist die zunehmende Loslösung der Methode von ihrem religiösen Hintergrund. So nutzt zum Beispiel der Medizinprofessor Kabat-Zinn das Meditieren, das seinen Ursprung im

Hinduismus, Buddhismus und unter der Bezeichnung Kontemplation auch im Christentum hat, in sehr weltlicher Weise. Er vertritt, wie es der Neurowissenschaftler Ulrich Ott vom BION formuliert, „eine moderne und abgeklärte Sichtweise, nach der Meditation als Werkzeug der Selbsterforschung, Selbstregulation und Selbsterkenntnis eingesetzt wird.“ Ott ist Autor des Buches „Meditation für Skeptiker“ (siehe Servicekasten S. 56), mit dem er gezielt diejenigen anspricht, die sich keiner religiösen Tradition anschließen wollen.

Lässt man die Glaubensfragen beiseite und vergleicht die verschiedenen Meditationstechniken, wird schnell deutlich, dass ihr Kern derselbe ist: „Es geht um die stetige Übung, in der Gegenwart zu sein“, erklärt Zen-Lehrer Poraj. Im Arbeitsleben – aber auch im Privaten – sind wir stets auf ein Ziel ausgerichtet, sagt er. Wir tun etwas, um damit etwas zu erreichen. Die Folge, so Poraj: „Wir sind in Gedanken immer einen Schritt voraus und nie gegenwärtig.“ Deswegen fühlen wir uns laut dem Meditationsexperten ständig gehetzt und getrieben.

Achtsamkeitsübungen: Drei Klassiker

Body Scan: Der Body Scan ist eine zentrale Übung aus dem MBSR-Programm von Jon Kabat-Zinn. In 30 bis 45 Minuten wird flach auf dem Rücken liegend der gesamte Körper durchwandert – von den Zehen des linken Fußes bis zum Scheitelpunkt. Ganz genau wird in jeden Körperteil hineingespürt. Schweifen die Gedanken ab, werden sie sanft wieder auf die Körperempfindungen zurückgeführt. Der Body Scan beruhigt den Geist und hilft zugleich, körperliche Verspannungen aufzuspüren und zu lösen.

Sitzmeditation: Die Sitzmeditation beginnt zumeist mit der Konzentration auf den Atem. Der Fokus kann jedoch auch auf den Körper, auf Geräusche oder aufkommende Gedanken gerichtet werden. Alle Empfindungen ziehen durch ein offenes Feld der Achtsamkeit, sie werden nicht beurteilt oder gewertet. Der Geist beruhigt sich, der Meditierende wird sich seiner Gedanken und Gefühle bewusst.

Rosinen-Experiment: Eine eindrucksvolle Wahrnehmungsübung ist das achtsame Verspeisen einer Rosine. Dazu wird die Rosine ganz genau angeschaut: Wie ist ihre Form und ihre Farbe? Wo war ihr Stiel festgewachsen? Die Haut der Rosine wird betrachtet und ihr Geruch aufgesogen. Dann wird sie langsam zum Mund geführt und in Zeitlupe gekaut. Der Geschmack wird genauestens registriert ebenso wie der Speichel, der sich jetzt vermehrt im Mund bildet. Die Übung zeigt, wie automatisiert wir normalerweise essen und damit auch, wie stark und unkontrolliert viele unserer Impulse im Alltag sind.

Achtsam sein im Augenblick

Bei der Meditation geht es um die systematische Schulung der Achtsamkeit im Augenblick. Darum, den Moment wahrzunehmen, so wie er ist. Ohne Ziel und auch ohne das Erfasste zu interpretieren oder etwas ändern zu wollen. Aufkommende Gedanken und Gefühle werden beobachtet, nicht bewertet, nicht bekämpft. Um diesen Zustand der inneren Einkehr zu erreichen, konzentrieren sich die Meditierenden zum Beispiel auf ihren Atem, auf bestimmte Körperregionen oder Gedankenbilder.

Obwohl die meisten Anleitungen zur Meditation einfach klingen, ist die Praxis alles andere als leicht. Wer zum Beispiel zum ersten Mal versucht, sich auf seinen Atem

zu konzentrieren, wird feststellen: Sofort drängen unzählige Gedanken in den Kopf: Habe ich alle E-Mails verschickt? Bin ich auf das Meeting morgen ausreichend vorbereitet? Muss ich noch etwas für das Abendessen einkaufen? Sanft, so erklären die Meditationslehrer, gilt es dann, die Aufmerksamkeit wieder auf den Atem zu lenken.

Die Gedanken geduldig zähmen

Das geduldige Zähmen der Gedanken ist dann auch die größte Herausforderung beim Meditieren. Denn unser Gehirn sendet unentwegt Reize aus, in der Hoffnung, dass einer dabei ist, den wir aufgreifen und der uns weiterbringt. Wählen wir keinen aus, werden permanent neue Reize angeboten. Das überfordert uns. Unser Gehirn hängt sich sozusagen auf und stürzt schließlich ab. Paul J. Kohtes, ehemaliger PR-Manager und prominenter Vorreiter von Zen im Management, erklärt dazu in einem seiner Bücher (siehe Servicekasten S. 56): „Diesen Zustand nennen wir persönliche Krise. Ausgelöst wird er durch eine Reizüberflutung, die unser Gehirn irgendwann überfordert und uns nicht mehr klar denken lässt.“

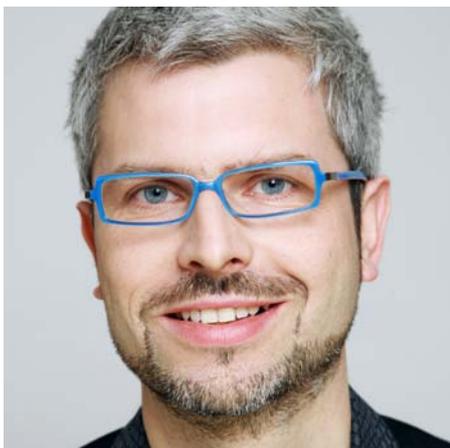
Wer regelmäßig meditiert, ist diesem verhängnisvollen Gedankenkarussell nicht länger schutzlos ausgeliefert. Die permanent an die Oberfläche drängenden Wünsche, Vorstellungen, Erwartungen und Sorgen lassen sich dann nämlich schneller sortieren und sogar bewusst abschalten. „Ich kann jetzt viel besser sagen: Schluss für heute, das bringt jetzt nichts mehr“, erklärt die Kölner Anwältin Sabine Kleidon. Sie führt jeden Abend den sogenannten Body Scan durch, eine zentrale Übung aus dem MBSR-Programm, bei der die Aufmerksamkeit von den Zehen bis zum Scheitel durch den ganzen Körper gelenkt wird. Ihre Einschlaf- und Durchschlafstörungen sind verschwunden. Kleidon kam vor zweieinhalb Jahren mit

heraushängender Zunge in einem MBSR-Kurs an. „Ich habe Riesenstress empfunden“, erinnert sich die Juristin. In einem Zimmer mit Meditationskissen, Matten, dicken Decken und Kerzen ging ihr als Erstes durch den Kopf: „Oh Gott, wo bist Du gelandet?“ Aber sie blieb, denn sie wusste: Um einen drohenden Kollaps zu vermeiden, musste sie etwas tun. „Ich fühlte mich wie der sprichwörtliche Hamster im Laufrad“, erzählt sie. Sie arbeitete zehn Stunden pro Tag, abends besuchte sie häufig Veranstaltungen. Heute kommt sie nicht nur häufiger zur Ruhe: „Ich schaffe auch mehr Arbeit in derselben Zeit.“

Starke Effekte auf die körperliche und geistige Lebensqualität

Auch diese Erfahrungen lassen sich verallgemeinern. Tobias Esch, der als Medizinprofessor an der Hochschule Coburg Achtsamkeitstechniken vermittelt, hat in einer Studie jüngst „starke Effekte“ der Meditation auf die körperliche und geistige Lebensqualität sowie das persönliche Stressempfinden nachgewiesen. Die Studenten schlafen seinen Befragungen zufolge erholsamer und geraten nicht mehr so schnell in Streit. Manager, mit denen Esch ebenfalls arbeitet, berichten, dass sie einen klareren und ruhigeren Geist haben und bessere Entscheidungen treffen.

Dass liege unter anderem daran, dass sich mit regelmäßigem Üben ein größerer Friede mit den eigenen Fehlern einstellt, ist Meditationslehrerin Buunk überzeugt. Ihre Teilnehmer berichten zudem, dass es ihnen zunehmend leichter fällt, „Nein“, aber auch „Ja“ zu sagen. „Die seelische und mentale Flexibilität nimmt zu“, so Buunk. Die konkreten Handlungsimpulse allerdings könnten dabei höchst unterschiedlich sein: Für den einen bedeute das vielleicht, mehr aus sich rauszukommen, für den anderen, sich mehr zurückzuziehen. ▶



„Wer eine wundersame Erleuchtung erwartet, wird enttäuscht werden.“

Dr. Tobias Esch, Professor für integrative Gesundheitsförderung und Medizin an der Hochschule Coburg. Kontakt: esch@hs-coburg.de



Meditation im Management
Führungskräfteausbildung
Transformatives Führen
Teamentwicklung
Coaching

Sei, wer du bist!

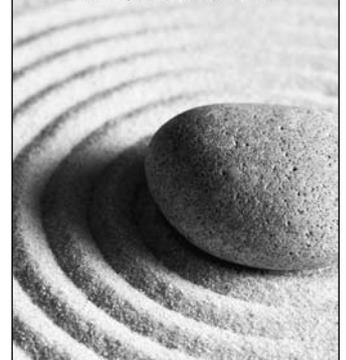
Evolution Management
Markus Schneider
ms@evolution-management.net
www.evolution-management.net
Tel. 069 - 41 07 59 14



Markus Arnold

ACHTSAMKEITS - TRAINING
WORKSHOPS · SEMINARE

- ✓ Teamentwicklung
- ✓ Persönlichkeitstraining
- ✓ Führungskräfteentwicklung
- ✓ Ziel- und Visionsentwicklung mit Körper, Geist und Seele



kontakt@markos-arnold.de
www.markos-arnold.de

Bereits bei den ersten Übungen, das berichten Meditierende unisono, stellen sich Ruhe und Gelassenheit ein. Später gehen die Veränderungen tiefer. Zen-Lehrer Poraj: „Die Ich-Struktur verändert sich, man ist weniger ängstlich und nicht mehr so stark abhängig von Konventionen.“ Die Kunst, in der Gegenwart zu bleiben, versteht Poraj als Bedingung für ein gelungenes Selbstmanagement.

Gefühle bewusst wählen

„Für die Selbstentwicklung ist Achtsamkeit eine wichtige Voraussetzung“, konstatiert Kai Romhardt, Meditationslehrer und Initiator des Netzwerks achtsame Wirtschaft. Im Alltag

würden wir gar nicht registrieren, wie automatisiert wir reagieren, wie blitzschnell wir urteilen und uns unter Handlungszwang fühlen. Nach einiger Meditationspraxis jedoch bemerkt der Übende: Ich kann anders handeln, als ich es gewohnt bin. Ich kann bewusst entscheiden: Rege ich mich auf oder bleibe ich ruhig? Wähle ich Eifersucht oder Mitfreude? Sehe ich nur das Schlechte oder auch das Gute?

Von Außenstehenden wird Meditation oftmals mit Sitzmeditation gleichgesetzt. Die Technik lässt sich jedoch auch im Liegen oder im Gehen praktizieren. Für Manager ist die Gehmeditation häufig sogar der bessere Einstieg. Buunk: „Gerade stark eingespannte Führungskräfte

können anfangs oft nicht minutenlang still sitzen.“ In einer Gruppe, die sie kürzlich geleitet hat, waren drei von zwölf Managern anfangs so unruhig, dass an Sitzen gar nicht zu denken war.

Achtsam die Treppe hinaufgehen

Darüber hinaus lässt sich das Grundprinzip der Meditation auch bei täglichen Tätigkeiten anwenden. „Ich kann achtsam eine Treppe hinaufgehen und achtsam Autofahren“, erklärt Poraj und beschreibt damit den zweiten wichtigen Teil des Achtsamkeitstrainings – die sogenannte informelle Praxis, die die formale Praxis des Meditierens ergänzt. Sie besteht darin, sich vollkommen auf die Sache zu konzentrieren, die man gerade verrichtet. Das sorgt, sagen die Meditationslehrer, nicht nur für innere Ruhe, sondern etwa auch für größeren Erfolg bei beruflichen Herausforderungen: Denn, so ihre Argumentation, wer beispielsweise bei der Entwicklung eines Marketing-Konzepts ständig daran denkt, was der Vorgesetzte wohl dazu sagt oder wie es am Markt ankommt, beraubt sich seiner Konzentrationsfähigkeit und Kreativität.

Poraj bietet in seinem Seminarzentrum Kurse an, in denen solche konkreten Zusammenhänge im Arbeitsleben eine Rolle spielen. Es gibt Zen in Kombination mit Stressmanagement, mit Burnout-Prophylaxe, aber auch mit Führungs- oder Sinnfragen. Bei allen Seminaren spielt die Meditation als Achtsamkeitstraining eine zentrale Rolle. Immer wieder sitzen die Manager etwa 25 Minuten am Stück ganz still, während der Trainer sie anleitet, ihren Atem zu beobachten oder die Gedanken ziehen zu lassen.

Jeden Tag üben

Wer langfristig von Meditation profitieren will, muss bereit sein, nach dem Besuch eines Seminars täglich zu üben. „Ebenso wie Meditieren nicht durch irgendwelche magischen Schritte funktioniert, geht es auch nicht ohne Anstrengung“, sagt Poraj. Seiner Erfahrung nach fällt diese Regelmäßigkeit Managern leichter, weil sie überdurchschnittlich diszipliniert sind. Täglich 15 Minuten üben nennt Poraj als Minimum. Wer diese Zeit nicht am Stück sitzen kann, sollte nicht verzweifeln, sondern sich langsam vorantasten. „Das Wichtigste ist zunächst einmal“, sagt der Zen-Lehrer, „jeden Tag zu üben.“

Einfache Anleitung, harte Arbeit, so könnte man das Trainingsprinzip von Meditation auf den Punkt bringen. „Wer eine wundersame Erleuchtung erwartet, wird enttäuscht werden“, sagt Tobias Esch. Zwar könne es nach langer Praxis durchaus zu starken Glücksgefühlen und ekstatischen Momenten kommen, diese sollten jedoch nicht das Ziel sein. Das Primärziel ist das Zur-Ruhe-Kommen – und das erreichen die meisten. „In einer Gruppe von 16 Personen ist vielleicht einer dabei, bei dem es nicht klappt“, so der Meditationslehrer.

Esch verfolgt ein Konzept, das dem MBSR-Programm ähnelt und etwa zeitgleich in den USA entstanden ist. Es nennt sich Mind-Body-Medizin und umfasst die typischen Achtsamkeitsübungen, ergänzt durch Sport,

Leserbefragung: Meditation

Was trauen Sie der Meditation konkret zu? Was lässt sich mit den Techniken besonders gut erreichen?

| | |
|---|------|
| Die besondere Stärke von Meditation liegt darin, dass sie einen ruhiger, gelassener und damit auch stressresistenter macht. | 70 % |
| Durch Meditation kommt man zu innerer Klarheit und trifft somit bessere Entscheidungen. | 67 % |
| Man kann schneller abschalten und entspannen. | 44 % |
| Durch die innere Einkehr kann man neue Seiten in sich selbst entdecken und dadurch Kreativität freisetzen. | 43 % |
| Meditation steigert die Konzentration und senkt damit die Fehlerfrequenz. | 36 % |
| Meditation fördert die Entwicklung der eigenen Charakterstärken. | 24 % |

Wie wird sich die Bedeutung von Meditation im Business entwickeln?

| | |
|---|------|
| Aufgrund des weiter steigenden Stresses wird Meditation im Business sukzessive an Bedeutung gewinnen. | 56 % |
| Die Bedeutung der Methode wird in den nächsten Jahren sprunghaft zunehmen. | 28 % |
| Meditation ist und bleibt eine Methode, die von einigen wenigen ausgeübt wird. In der Breite wird sie hierzulande aber auf absehbare Zeit keine Rolle spielen – schon gar nicht in den Unternehmen. | 23 % |
| In fünf Jahren wird es gang und gäbe sein, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter – auch während der Arbeitszeit – meditieren. | 14 % |
| Meditation im Business ist nur eine Modeerscheinung. In drei, vier Jahren wird hierzulande niemand mehr darüber reden. | 3 % |

Quelle: Umfrage in managerSeminare 176, November 2012, N = 102.



„Meditation wird in der Wirtschaftswelt künftig eine wichtige Rolle spielen.“

Horst Inden, Personalleiter der MCM Klosterfrau Vertriebsgesellschaft mbH, Köln.
Kontakt: Horst.Inden@Klosterfrau.de

gesunde Ernährung und die Arbeit an hilfreichen Gedankenmustern. „Es gibt kein fertiges Schema, jeder findet für sich die Übungen heraus, die zu ihm passen“, schildert er. Der Trainer bringt seinen Kursteilnehmern auch Mini-Entspannungen und kleine Rituale bei – zum Beispiel, vor jedem Lesen einer E-Mail oder SMS tief durchzuatmen.

Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen

Während sich die entspannende Wirkung der Meditation sehr schnell einstellen kann, haben die Teilnehmer die ersten größeren Aha-Erlebnisse meistens nach drei bis vier Wochen. „Ihnen wird etwa klar, dass sie für ihre negativen Gefühle selbst mitverantwortlich sind“, erläutert Esch. Daraus ergibt sich oft die Erkenntnis: Ich kann meine stressigen Momente nicht ändern, aber ich kann sie anders sehen. Und sie beginnen damit, die Verantwortung für ihre Gefühle und Reaktion zu übernehmen. Esch spricht vom „heiligen Moment“ – die Situation, in der es wahrnehmbar „klick macht“ und in der sich den Teilnehmern der tiefere Sinn der Meditation offenbart.

Den hat Horst Inden schon vor einigen Jahren bei einem Meditationstraining erlebt. Der Personalleiter der Vertriebsgesellschaft des Pharmaherstellers Klosterfrau in Köln bereitet seitdem der Methode bei seinem Arbeitgeber den Weg. Zwei Wirkungsebenen der Meditation hat Inden dort ausgemacht. Die erste: die Förderung von Entspannung und Konzentrationsfähigkeit. Die zweite: „Die Mitarbeiter gehen achtsamer und wertschätzender miteinander um“, schildert der Personalleiter, „was sicher auch daran liegt, dass sie ruhiger und geduldiger sind und sich gegenseitig besser zuhören.“ Indens Plan ist, dem gesamten Unternehmen mehr und mehr den Geist der Meditation einzuhauchen. Es gehe etwa darum, weniger übereinander zu urteilen und unvoreingenommener miteinander umzugehen.

Zunächst führt der Personalchef Meditation als Impuls in Workshops ein, in denen es um Themen wie Selbstmanagement, Zeitmanagement und Konfliktmanagement ging. Im Jahr 2009 wurde das Angebot auf MBSR-basierte Acht-Wochen-Kurse erweitert. Die Firma zahlt den Kurs und stellt die Räume zur Verfügung, die Mitarbeiter nehmen in ihrer Freizeit teil. „Auf Anhieb bekamen wir vier Kurse voll“, erinnert sich

NEU

Das Tool-Triple für Coaches



Band 1

Christopher Rauen (Hrsg.)
Coaching-Tools
7. Aufl. 2011, kt., 368 S.
ISBN 978-3-936075-18-2
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-5353
www.managerSeminare.de/tb/tb-5353

39,90 EUR *

61 namhafte Coaches unterschiedlicher Denkschulen präsentieren ihre bevorzugten Interventionstechniken. Jedes einzelne Tool ist ausführlich beschrieben und kommentiert. Der Leser nimmt an einem sehr breiten Spektrum an Methodenkompetenz teil. Die Tools sind folgenden Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung.



Band 2

39,90 EUR *

Christopher Rauen (Hrsg.)
Coaching-Tools II
3. Aufl. 2012, kt., 352 S.
ISBN 978-3-936075-65-6
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-6803
www.managerSeminare.de/tb/tb-6803

Die Fortsetzung des Bestsellers: 51 namhafte Coach-Persönlichkeiten um Herausgeber Christopher Rauen beschreiben in dem zweiten Band der Interventions-Reihe weitere 53 bevorzugte Techniken. Die ausgewählten Tools stammen wieder aus unterschiedlichen Denkschulen und vermitteln die große Vielfalt, die dieses spannende Thema bereithält.



Band 3

Christopher Rauen (Hrsg.)
Coaching-Tools III
2012, kt., 352 S.
ISBN 978-3-941965-48-5
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-10183
www.managerSeminare.de/tb/tb-10183

39,90 EUR *

Mit dem letzten Band der Trilogie präsentieren namhafte Coaches einmal mehr ihre bevorzugten Interventionstechniken. Die Tools sind folgenden Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung. Ob Karriereberatung, Konflikt-Coaching oder Wertklärung – schnellen Zugriff auf das passende Tool gewährt eine nach Anlässen sortierte Übersicht.

* Sonderpreis von 39,90 EUR gilt *exklusiv* für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:
trainingaktuell.de/abonnement

Inden. Wie für das MBSR-Programm üblich, verpflichteten sich die Teilnehmer, täglich zu Hause zu üben.

Meditation als Burnout-Prophylaxe

„Meditation wird in der Wirtschaftswelt künftig eine wichtige Rolle spielen“, ist Personalmanager Inden überzeugt und führt die eigene Firma als Beispiel an. „Wir können uns aus dem allgemeinen Trend nicht herausnehmen. Auch bei uns klagten die Mitarbeiter zunehmend über Stresssymptome wie Schlafstörungen, Ohrensausen und Kopfschmerzen.“ Unter den Mitarbeitern, die unter Umsatzdruck stehen, hatte es bereits Burnout-Fälle gegeben. Mittlerweile haben 200 von 500 Mitarbeitern bei Klosterfrau in Köln bereits an den MBSR-Kursen teilgenommen – was den allgemeinen Stresspegel, sagt Inden, bereits merklich hat sinken lassen.

Inden selbst kam aus gesundheitlichen Gründen zum Meditieren und praktizierte über lange Zeit täglich. Heute weiß er vor allem die informelle Praxis zu schätzen. „Immer, wenn ich zu einer Treppe komme, gehe ich sie achtsam herauf, spüre jedem Schritt nach und fühle, wie mein Körper auf die Anstrengung reagiert“, erzählt er. In der Schlange vor der Kasse überlegt Inden: Welche Achtsamkeitsübung könnte jetzt passen? Mache ich eine Atemübung oder scanne ich kurz meinen Körper?

Mehr Vorbilder wie den Klosterfrau-Personalleiter wünscht sich Kai Romhardt für die Unternehmenswelt. Gerade bei mittelständischen Unternehmen sei es ein guter Schritt, wenn die Führungskräfte den Anfang machen. „Die Mitarbeiter registrieren oft die größere Gelassenheit ihrer Vorgesetzten und werden neugierig, was dahintersteckt“, sagt der Achtsamkeitsnetzwerker. Meditation ist nichts, was man vorschreiben sollte, meint Romhardt: „Meditation ist eine Einladung.“

Die Einstellung zu sich selbst und zu anderen verändert sich

Die spricht auch Ernst Gugler in seinem Unternehmen aus. Der Geschäftsführer einer nachhaltig ausgerichteten Druckerei im österreichischen Melk bietet seinen 100 Mitarbeiter Kurse an, in denen ausgiebig meditiert wird. Gugler selbst steht jeden Tag um halb sechs auf, um eine halbe Stunde in der Stille zu sitzen. Es folgen eineinhalb Stunden Yoga. „Das tut mir gut“, berichtet er. „Ich werde immer ruhiger, kann abends abschalten und denke nicht mehr an die

Service

Literaturtipps

► **Svenja Gloger: Meditierende Manager. Die Entdeckung der Achtsamkeit.** managerSeminare 177, Dezember 2012, www.managerSeminare.de/MS178AR06

Interview mit dem Achtsamkeitstrainer Christopher Tamdjidi, einem Early Bird der deutschen Meditationsbewegung und Leiter eines Hotels, das er nach den Prinzipien der Achtsamkeit führt. managerSeminare hat ihn gefragt: Was steckt hinter der Entdeckung der Achtsamkeit?

► **Jon Kabat-Zinn: Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung.** MensSana, München 2011, 9,99 Euro.

Der Klassiker zum achtwöchigen MBSR-Programm von Jon Kabat-Zinn. Der renommierte Medizinprofessor beschreibt darin die Schritte und Übungen zur achtsamen Stressbewältigung – sehr detailliert zur Durchführung in Eigenregie. Zur Unterstützung gibt es hilfreiche Meditations-CDs, die im Arbor Verlag erschienen sind.

► **Jan Thorsten Eßwein: Achtsamkeitstraining.** 6. Auflage 2012, Gräfe und Unzer, München 2012, 29,90 Euro.

Programm zur Stressbewältigung mit klassischen Meditationsübungen sowie Körperübungen und Achtsamkeitsanleitungen für den Alltag. Mit hilfreicher Übungs-CD. Das Training orientiert sich am MBSR-Programm von Jon Kabat-Zinn.

► **Willigis Jäger und Paul J. Kothes (Hrsg.): zen@work. Manager und Meditation.** J. Kamphausen Verlag, Bielefeld 2011, EUR 24,80.

20 Praktiker aus dem Wirtschaftsleben, unter anderem von der Europäischen Zentralbank, der Deutschen Bank und Accenture, berichten von ihren Erfahrungen mit der Meditation. Sie zeigen auf, wie ihnen die Praxis der Achtsamkeit hilft, die Anforderungen in der Wirtschaftswelt besser zu bewältigen und mit ihrem Menschsein zu vereinen.

► **Ulrich Ott: Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst.** O. W. Barth, München 2010, 14,99 Euro.

Mit seiner Forschung hat der Neurowissenschaftler Ulrich Ott wesentlich dazu beigetragen, die Technik der Meditation aus der religiösen und esoterischen Ecke herauszuholen. Überzeugend legt er dar, warum Meditation eine effektive Methode der Selbstbeobachtung und des Selbstmanagements ist.

► **Paul J. Kothes: Dein Job ist es, frei zu sein. Zen und die Kunst des Managements.** J. Kamphausen, Bielefeld 2005, EUR 17,50.

Nach einer Lebenskrise hat der erfolgreiche PR-Manager Paul J. Kothes sein Denken verändert. Er zeigt auf, wie die Praxis des Zen zu mehr Kreativität und Leichtigkeit führt – im Beruf ebenso wie im Privatleben.

Linktipps

► www.achtsame-wirtschaft.de

Das Netzwerk Achtsame Wirtschaft macht sich für eine Form des Wirtschaftens stark, die vom Grundgedanken der Achtsamkeit geprägt ist. Dazu gehört der sorgsame Umgang mit sich selbst, aber auch mit den Mitmenschen und der Umwelt.

► www.west-oestliche-weisheit.de

Der Benediktinermönch Willigis Jäger ist der Begründer des Benediktushofes in Holzkirchen, der ab dem kommenden Jahr ein umfangreiches Zen-Programm für Manager anbietet. Willigis Jäger steht für eine konfessionsunabhängige zeitgenössische Spiritualität und leitet auch selbst Seminare im Kloster.

► www.mbsr-verband.org

Der MBSR-Verband informiert über das Programm zur Mindfulness Based Stress Reduction bzw. der Stressreduktion durch Achtsamkeit nach Jon Kabat-Zinn.

Firma.“ Im Jahr 2008 war das noch ganz anders: Gugler schlitterte knapp an einem Burnout vorbei. Er schlief schlecht, in seinem Kopf überschlugen sich die Gedanken, manchmal fühlte er sich nicht einmal mehr in der Lage, ein Meeting zu moderieren. In dieser Bedrängnis fand er erst zum Yoga, mittlerweile ist Gugler selbst Yogalehrer, dann zur Meditation.

Früher, so sagt Gugler, war er schnell, fast hektisch unterwegs. Heute bekommt er von seinen Mitarbeitern häufig das Feedback,

dass er große Ruhe ausstrahlt, ihnen besser zuhört und viel zugewandter ist als früher. Der Geschäftsführer führt das auf die Meditationspraxis zurück, die nach und nach auch seine Einstellung zu sich selbst, zur Arbeit und zu seinen Mitmenschen verändert hat. Er hat festgestellt: „Das größte Geschenk, das man einem Menschen machen kann, ist echte, hundertprozentige Präsenz.“

Andrea Bittelmeyer ■