

# Meditation und Achtsamkeit: Lernübergänge in die Unabhängigkeit des Gehirns

## Megatrend Achtsamkeit

Achtsamkeit ist nach unserer Auffassung ein Megatrend der Trainingsbranche. Wir beschreiben in diesem Kapitel, warum wir achtsamkeitsbasierte Trainingsformen nicht nur für eine Modeerscheinung halten. Im Gegenteil, wir sehen sie als einen wichtigen Baustein der künftigen Personalentwicklung an. Dabei würde es den Rahmen dieses Buches sprengen, alle möglichen Formen von achtsamkeitsbasierten Übungen darzustellen. Vielmehr wollen wir die wirksamen Bestandteile für Sie herausdestillieren und in Zusammenhang mit ihren neuropsychologischen Wirkmechanismen setzen.



Zu den im weiteren Sinne achtsamkeitsbasierten Verfahren zählen wir neben der *Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)* nach Jon Kabat-Zinn (Kabat-Zinn 2013), den am weitesten verbreiteten und integrativsten Ansatz, auch unterschiedliche *Meditationspraktiken*, Yoga-Übungen, die Sitz-Meditation aus dem Zen-Buddhismus und etliche Übungen, die aus körpertherapeutischen Verfahren entlehnt sind. Sie alle haben eines gemeinsam: Sie lenken den Fokus der Aufmerksamkeit ins Hier und Jetzt und versuchen, eine akzeptierende Haltung gegenüber den Körperempfindungen, Emotionen, Gedanken und Wahrnehmungen zu erzeugen, die im Augenblick gerade vorhanden sind (Paulus 2016). Damit unterscheiden sie sich grundsätzlich von den gängigen an der Vergangenheit oder Zukunft ausgerichteten Verfahren, die einen Großteil unseres methodischen Repertoires als Trainer ausmachen.

- Wenn wir beispielsweise Konfliktmanagement betreiben, so ruht das Augenmerk meist auf den Geschehnissen, die in der Vergangenheit zu dem Konflikt geführt haben, den Bedürfnissen, die dadurch tangiert wurden und den Strategien, die künftig Erfolg versprechend sind, um die Bedürfnisse beider Parteien zu befriedigen – und so zu einer gangbaren Lösung zu kommen.

Bringt man in diesem Kontext Achtsamkeit ins Spiel, so verlagert sich die Aufmerksamkeit auf die aktuellen Körperempfindungen, Gedanken, Emotionen und Handlungstendenzen dessen, der sein Thema einbringt, in die Gruppe, die das beobachtet und auch zum Trainer. So kann beispielsweise die eigene Wut des Betroffenen wahrnehmbar und spiegelbar werden. Dadurch kann es gelingen, sie nicht mehr zurückzudrängen, sondern da sein zu lassen, ohne sich mit ihr allzu sehr zu identifizieren und ohne sich von ihr im eigenen Denken und Handeln leiten lassen zu müssen. So kommen quälende Gedankenkarusselle leichter zum Stillstand und unterschwellige Feindseligkeiten, die einen Konflikt weiter anheizen, können abnehmen.

*Die Aufmerksamkeit verlagert sich auf die aktuellen Empfindungen*

Diese Haltung, mit einem wenig angenehmen Zustand erst einmal nichts aktiv zu machen, ihn nicht verändern zu wollen, sondern einfach nur da sein zu lassen, widerspricht der Grundausrichtung unserer westlichen Kultur zutiefst. Gerade unsere Trainings strotzen vor zweckrationalem Denken: Alles hat ein Ziel, jede Methode leitet ihre Existenzberechtigung daraus ab, dass ihre Anwender mit ihr etwas bewirken können, was von einem jetzigen Zustand A in einen künftigen, wünschenswerteren Zustand B führt. Wo kämen wir hin, wenn wir einfach akzeptierten, was ist? Dann kämen wir ja nie aus dem Schlamassel heraus, oder? Genau das Gegenteil scheint der Fall zu sein, dies belegen auch neuere wissenschaftliche Studien zum Achtsamkeitstraining. In einer Meta-Analyse über 163 Einzelstudien zur Wirksamkeit von Meditation ergaben sich mittlere bis hohe Effektstärken für die Verbesserung der Aufmerksamkeitssteuerung, der emotionalen Regulationsfähigkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen (Sedlmeier et al. 2012). Nur braucht es ein wenig Zeit und eigene Erfahrung, sich an diese fremde Denke zu gewöhnen.

Das Prinzip des Veränderns durch Nichtverändern zeigt sich sehr deutlich am Kontrast zwischen Achtsamkeit und suggestiven Methoden zur Entspannung und zur Induktion veränderter Bewusstseinszustände einschließlich der Hypnose. Letztere haben zum Ziel, den Anwender zum Beispiel aus einem gestressten oder ressourcenarmen Zustand heraus in einen entspannten und ressourcenreichen Zustand zu führen. Beim autogenen Training geschieht dies durch Suggestionen von Wärme und Schwere, bei einer Trance-Reise durch Suggestion oder Imagination eines inneren Bildes, zum Beispiel einer grünen Wiese, eines sicheren Ortes oder eines idealen Tages in der Zukunft.

*Verändern durch Nicht-Verändern*

In allen diesen Fällen dissoziieren wir uns von dem, was hier und jetzt tatsächlich gegeben ist, um etwas anderes zu erreichen. Dabei streben wir

ein möglichst hohes Maß an Absorption durch den imaginierten Zustand an (Harrer 2010). Wir lassen uns im Idealfall in seinen Bann ziehen wie von einem spannenden Buch, bei dem wir die Welt um uns herum vergessen. Achtsamkeitsbasierte Formate machen genau das nicht. Statt uns von einer bewusst erzeugten Suggestion oder von unseren gerade erlebten Gedanken und Emotionen absorbieren zu lassen, leiten sie uns Anwender dazu an, diese zu beobachten und uns gleichzeitig des Beobachtens bewusst zu sein.

*Das Zeugen-  
bewusstsein*

Diese Bewusstmachung der Beobachterinstanz, die im Herkunftskontext der Meditation auch „Zeugenbewusstsein“ genannt wird, bewirkt genau das Gegenteil von Absorption, nämlich eine Disidentifikation mit dem, was ich da gerade in meiner Umwelt und in meinem eigenen Innenleben beobachte (Harrer 2010). Denn durch die eingeübte Trennung von Beobachtetem und Beobachter erlangen wir eine wachsende Distanz zu dem, was da gerade vorgeht. Wir sitzen, ähnlich wie Waldorf und Statler in der Muppets-Show, auf unserem Balkon und betrachten mit einer gewissen Souveränität das Affentheater, das sich da unten in uns abspielt. Im Gegensatz zu den beiden griesgrämigen Zynikern enthalten wir uns aber der ätzenden Kommentare, vielmehr lernen wir es, dem Treiben so weit wie möglich ohne Bewertung zuzusehen, uns nicht von einer bestimmten Szene besonders mitreißen zu lassen – aber auch vor keiner Szene die Augen zu verschließen, auch wenn dort unten gerade eine Tragödie apokalyptischen Ausmaßes inszeniert wird – oder wenn unsere Mandelkerne gerade das Lied vom Tod spielen. Ist diese Balkon-Perspektive dem Üben erst einmal in Fleisch und Blut übergegangen, so wird dadurch die Beobachter-Instanz neuroplastisch ausgebaut. So erlangen Menschen die Fähigkeit, nicht nur bewusster wahrzunehmen (Awareness), sondern auch des Wahrnehmungsprozesses an sich gewahr zu werden (Meta-Awareness). Dadurch werden wir bei der Steuerung unserer Aufmerksamkeit unabhängiger von äußeren und inneren Reizen und können den Scheinwerfer der Aufmerksamkeit vom Balkon aus besser selbst steuern. Wir sind nicht mehr unbedingt mit den Emotionen identifiziert, die wir gerade erleben und glauben uns nicht mehr unbedingt die Gedanken, die wir soeben denken. Wir springen nicht mehr wie abgerichtete Hunde jedem Stöckchen hinterher, das uns unser Gehirn in seiner, wie es Manfred Spitzer nennt, „unerträglichen Automati-zität“ vor die Füße wirft (Spitzer 2006).


*MBCT*

Aus diesem Grunde ist auch die *Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT)*, eine psychotherapeutische Variante der MBSR, so erfolgreich bei der Behandlung psychischer Erkrankungen, insbesondere bei der Rückfallprophylaxe von Depressionen. Eine Kernmethode der klassischen kognitiven Verhaltenstherapie besteht darin, dysfunktionale Kognitionen durch funktionalere Kognitionen zu ersetzen: Wenn ich überzeugt bin, dass ich wertlos bin und mein Leben hoffnungslos ist, geht es mir besser,

wenn ich diese Überzeugung etwa durch den Glaubenssatz ersetze, dass ich ein wertvoller Mensch bin, der es verdient hat, glücklich zu sein und dass ich über die Ressourcen verfüge, dies auch zu erreichen.

Das Problem, das sich hier ergibt, ist, dass solche Gedanken häufig noch nicht anschlussfähig sind an die über Jahre neuroplastisch verfestigten emotionalen und kognitiven Muster. Hier kann es ein hilfreicher Zwischenschritt sein, Deautomatisierung und Disidentifikation einzuüben, bevor ich überhaupt an Veränderung denke: „Ah, ich denke gerade, dass ich wertlos bin. Den Gedanken kenne ich doch schon, und jetzt kommt wieder der Kloß im Hals, den hatte ich gestern auch, und, siehe da, das Gefühl der Hoffnungslosigkeit gesellt sich auch wieder dazu.“ An die Stelle der Kurzschlussreaktion, gleich etwas verändern oder wegschieben zu müssen, tritt die distanzierte Beobachtung. In der MBCT nennt man diesen Vorgang Distancing. Mehrere randomisierte, kontrollierte Studien und inzwischen auch mehrere Meta-Analysen bestätigen die Wirksamkeit dieses Verfahrens. Dabei lassen zum Beispiel die über 39 Einzelstudien mit 1.140 Patienten gemessenen Effektstärken (Hedge's  $g$ ) von 0,95 bei der Behandlung von affektiven Störungen und 0,97 bei Angststörungen so manche altehrwürdige Therapieschule vor Neid erblassen (Hofmann et al. 2010).

*Distanzierte  
Beobachtung*

 Therapeutische Wirksamkeitsstudien sind für uns Trainer in besonderem Maße wichtig. Denn fast alle auch nur ansatzweise veränderungswirksamen Übungen und Formate, die wir im Training einsetzen, sind direkt oder indirekt aus psychotherapeutischen Verfahren abgeleitet. Training ist damit in seiner wirksamen Form die Anwendung psychotherapeutischer Interventionen ohne die Behandlung psychischer Störungen. Außerdem gibt es zur Wirksamkeit einzelner Übungen im Training kaum empirische Studien, die annähernd die Stichprobengröße und die wissenschaftlichen Qualitätskriterien therapeutischer Wirksamkeitsstudien erreichen.

### **MBSR nach Jon Kabat-Zinn**

Die wichtigsten adaptierbaren Methoden für das Training können wir der MBSR nach Jon Kabat-Zinn entnehmen. Kabat-Zinn, der eigentlich Molekularbiologie ist, hat dieses Stressbewältigungsprogramm in den 1970er-Jahren entwickelt, indem er die wirksamen Bestandteile verschiedener östlicher Meditationspraktiken kombiniert und zugleich von dem damals noch weit verbreiteten esoterischen und weltanschaulichen Klimageschmack befreit hat. Die öffentlich angebotenen MBSR-Kurse bestehen aus einem wöchentlichen Programm mit einer zweieinhalbstündigen Sitzung pro Woche und einem abschließenden Übungstag. Daneben sollten

die Teilnehmer täglich 45 Minuten üben. Dieser Umfang zeigt, dass sich die oben beschriebene Balkonperspektive nicht mal eben so durch eine Gruppenübung mit anschließender Diskussion verinnerlichen lässt. Und welcher Trainer hat seine Gruppe schon einmal wöchentlich über acht Wochen im Seminar? Dennoch wäre es verfehlt, Achtsamkeitsübungen dem betrieblichen Gesundheitswesen zu überlassen. Denn sie trainieren wie kaum eine andere Methode jene Metakompetenzen, die Mitarbeiter und Führungskräfte heute am dringendsten benötigen:

*Achtsamkeitsübungen  
trainieren Meta-  
Kompetenzen*

- ▶ Die Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen, ohne jedem Impuls gleich folgen zu müssen
- ▶ Die Fähigkeit, andere wahrzunehmen, ohne in Gedanken schon eine eigene Meinung zu bilden oder eine Replik vorzubereiten
- ▶ Die Fähigkeit, auf Distanz zu eigenen Mustern, Meinungen, Erfolgsrezepten und Gewohnheiten zu gehen
- ▶ Die Fähigkeit, innere Spannungen wahrzunehmen und aushalten zu können. Somit trägt die Praxis der Achtsamkeit in erheblichem Maße zur Konsistenzregulation bei (siehe Klaus Graves Neuropsychotherapie)
- ▶ Damit verbunden die Fähigkeit, den inneren Reifungsprozess in eigener Regie weiter voranzutreiben
- ▶ Nicht zuletzt die Fähigkeit, das eigene Stresslevel zu reduzieren und einem möglichen Ausbrennen vorzubeugen

*Eine Achtsam-  
keitsübung*

— Als Grundübungen, die sich leicht ins Seminar integrieren lassen, haben sich bewährt:

*Beobachten*

1. Die Seminarteilnehmer sitzen still im Raum und beobachten alles, was es zu beobachten gibt. Gegebenenfalls kann es anfangs hilfreich sein, Objekte still für sich zu benennen: „Eine Lampe, ein Muster im Teppichboden, Herr Mueller, mein Bein, ...“ Nach einer Zeit können auch diese Benennungen wegfallen.

*Wahrnehmen*

2. Die Teilnehmer schließen ihre Augen und achten auf alle Geräusche, die hörbar sind. Auf einmal tauchen Geräusche auf, die bislang ausgeblendet waren, das Summen der Heizung oder des Beamers, das Klappern von Kaffeetassen im Pausenraum, ein Gesprächsfetzen vom Flur, das Zwitschern von Vögeln etc. Hier kann anfangs die Instruktion hilfreich sein, dass es keinen Unterschied zwischen erwünschten Geräuschen und Störgeräuschen geben muss, sodass die Perspektive der Gleichwertigkeit aller Wahrnehmungen bereits hier eingeübt wird. Für den Alltag kann dies bereits einen erheblichen Vorteil in Sachen Stressmanagement bieten. Schließlich arbeiten viele Mitarbeiter heute in Großraum-

büros und sind einer ständigen Geräuschkulisse ausgesetzt. Auch das Einschlafen im nicht ganz ruhigen Hotelzimmer kann dadurch erleichtert werden. Denn statt sich über die Geräusche zu ärgern, können wir lernen, jedem Geräusch einfach zuzuhören und es als Teil dessen zu akzeptieren, was eben gerade da ist. Dieses Aufgeben von Widerstand gegen das faktisch Vorhandene ist wohl eine der größten Lernaufgaben in unserem Kulturkreis und gleichzeitig einer der mächtigsten Hebel zur Reduktion von krankmachenden Inkonsistenzspannungen (Grawe 2004). Wer schließlich den Punkt erreicht hat, an dem er selbst das Schnarchen seines Partners oder seiner Partnerin ohne Wertung akzeptieren kann, erhält den schwarzen Gürtel in Achtsamkeit.

3. Die Teilnehmer beobachten ihre Atmung. Der Aufmerksamkeitsfokus auf die Atmung aktiviert den parasympathischen Teil des vegetativen Nervensystems und trägt somit alleine schon zur Reduzierung des allgemeinen Erregungslevels bei (Jerath 2006). Wichtig kann hier jedoch wieder die Instruktion sein, dabei nichts an der eigenen Atmung verändern zu wollen, nicht tiefer in den Bauch hineinzuatmen, wenn ich gerade eine flache Hechel-Atmung habe, sondern einfach nur die Selbsttätigkeit dieses autonom stattfindenden Vorgangs zu beobachten. Nicht mehr und nicht weniger.

*Atmung*

4. Die Teilnehmer führen einen sogenannten Body Scan durch. Mit offenen oder geschlossenen Augen wandern sie mit ihrer Aufmerksamkeit durch den Körper, nehmen das Gefühl in ihren Zehen wahr, in ihren Füßen, in ihren Waden usw., bis hin zum Kopf. Dabei kann es anfangs sinnvoll sein, wenn der Trainer einzelne Körperteile gezielt anspricht: „Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit in Ihre Hände, in die Finger, in beide Daumen, die Zeigefinger, ...“ Der große Vorteil der Übung ist, dass kein komplizierter Ablauf erlernt werden muss. Teilnehmer haben die Reihenfolge ihrer Körperteile im Laufe ihres Lebens gelernt und es ist auch völlig egal, wenn sie mal ein Körperteil vergessen. Ziel ist es nur, wahrzunehmen, was gerade ist, und besonders die Wahrnehmung des eigenen Körpers ist dabei wichtig. Denn, wie wir im Abschnitt über die Neuroanatomie erläutert haben (Seite 23 ff.), ist die Emotionswahrnehmung mit der Wahrnehmung der entsprechenden vegetativen Begleiterscheinungen gekoppelt, sodass die verstärkte Wahrnehmungsfähigkeit eigener Körperreaktionen auch die emotionale Selbstwahrnehmung und damit einen wesentlichen Teil der emotionalen Intelligenz schult. Außerdem verbessert sich dadurch die Sensibilität für somatische Marker, die der Wahrneh-

*Body Scan*

mung intuitiver Entscheidungssignale zugrunde liegen: „Welche Empfindungen haben Sie gerade in Ihrem Bauch ...?“

Eine oder mehrere dieser Übungen lassen sich gut in fast jeden Seminarablauf integrieren. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, solche Übungen nicht einfach als Entspannungsübung zu tarnen, sondern die Wirkungsweise und Absicht dahinter transparent zu machen. So gelingt der Transfer von der Körperwahrnehmung in andere Kontexte, in denen achtsames Denken und Handeln gebraucht wird, oft leichter.

Im Anschluss an eine solche Achtsamkeitsübung kann man Teilnehmer dazu einladen, während des folgenden Trainer-Inputs oder Rollenspiels immer wieder einen Teil ihrer Aufmerksamkeit auf ihren Körper zu lenken. So nehmen sie leichter wahr, wie ihre Körper und das emotionale System auf die aktuelle Situation reagieren.

*Dem Klang der Stimme lauschen*

Das Ziel der Übungen ist es nicht so sehr, Zeitinseln für die Entspannung zu schaffen, sondern die achtsame Grundhaltung in den Alltag mitzunehmen. So kann eine andere Instruktion beispielsweise lauten, während einer anschließenden Diskussion den Worten der Teilnehmer und dem Klang der Stimme so zu lauschen, als handelte es sich um eine musikalische Darbietung und als ginge es nicht darum, sich inhaltlich eine Meinung zu bilden und mitzudiskutieren. Die Teilnehmer sind dann häufig überrascht, dass sie trotzdem alles mitbekommen und sogar konzentrierter an der Diskussion teilnehmen können als sonst. Denn die Funktionen des Sprachverständnisses und des Denkens finden eben nicht überwiegend über bewusste Verarbeitungsprozesse statt, sondern sind fast vollständig automatisiert, sodass genug Arbeitsspeicher für aufmerksames Wahrnehmen und Zuhören frei bleibt. Auf einmal bemerken manche Teilnehmer, dass sich die Qualität des Gespräches verändert. Gerade in Verhandlungstrainings und bei der Konfliktbewältigung kann eine über längere Zeit eingefügte Balkon-Perspektive entscheidende Vorteile mit sich bringen. Teilnehmer entwickeln so die Fähigkeit, ohne großen analytischen Aufwand die mimischen, körpersprachlichen und stimmlichen Signale ihres Gesprächspartners wahrzunehmen und zugleich den Strom ihrer eigenen Gedanken und Emotionen im Blick zu behalten, ohne sich davon allzu sehr mitreißen zu lassen.

## Neuropsychologisches Erklärungsmodell

Nicht zuletzt durch die wissenschaftlichen Arbeiten von Jon Kabat-Zinn und die Wissenschafts-Affinität des Dalai Lamas, der viele Meditierende dazu inspiriert hat, sich neuropsychologischen Studien zu unterziehen (vgl. Koch 2013), verfügen wir heute über Hunderte belastbarer empirischer Studien zu den Effekten von Meditation und Achtsamkeitstraining auf das Gehirn.

Hier die für das Training wichtigsten Befunde:

### *Verbesserung der Selbstregulation*

- ▶ Meditationsübungen führen zu Dichtezuwächsen in der grauen Substanz von Hirnstrukturen, die exekutive Funktionen, Impulskontrolle, emotionale Selbststeuerung und Selbstwahrnehmung ermöglichen (vgl. z.B. Hölzel et al. 2011, Lazar et al. 2005). Dabei kommt der Stärkung des Präfrontalcortex eine Schlüsselrolle zu, wenn es um den Erwerb der Fähigkeit geht, die Aufmerksamkeit willentlich auf die eigenen Gedanken zu richten oder dem eigenen Gedankenkarussell die Aufmerksamkeit zu entziehen (Meta-cognitive Awareness, McCaig et al. 2011). Der Einfluss des präfrontalen Cortex und der Areale, die an den regulierenden Top-down-Verbindungen ins subcortikale limbische System beteiligt sind, wächst somit umso stärker an, je länger die Anwender Meditationsübungen ausführen. Mit anderen Worten: Unser Dirigent wird mächtiger und bekommt mehr Kontrolle über den subcorticalen Orchestergraben! Diese neuroplastische Verschiebung der Kräfteverhältnisse zwischen Cortex und subcorticalen Strukturen (Kortikalisierung) korreliert regelmäßig mit einer entsprechenden Verbesserung der emotionalen Selbstregulation sowie der Schmerzregulation: So zeigen Langzeitmeditierende in der funktionellen Kernspintomographie 40-50 Prozent weniger schmerzreaktive Messpunkte (Voxel) als Nicht-Meditierende. Nach fünf Monaten Training ist dieser Unterschied zwischen den Gruppen nahezu verschwunden (Orme-Johnson et al. 2006).
- ▶ Das Hirnstrombild (EEG) von Meditierenden und Nichtmeditierenden unterscheidet sich in Ruhe und beim Betrachten von stresserzeugenden Videos (Aftanas & Golosheykin 2005). Bei den Meditierenden zeigte sich unter der emotionalen Belastungsbedingung nicht der typische Zuwachs an Gamma-Power in frontalen Hirnarealen. Diese Unterschiede erklären die bessere Selbstregulationsfähigkeit von Meditierenden, die längst nicht so starke emotionale Reaktionen auf belastendes Material zeigen wie die Normalbevölkerung (Erisman & Roemer 2010).
- ▶ Meditierende verarbeiten Traurigkeit wie Nichtmeditierende durch eine Aktivierung von Gehirnstrukturen, die ein Nachdenken über sich selbst und die eigene Situation ermöglichen. Diese sind insbesondere



die Mittellinienstrukturen des Stirnhirns. Allerdings verlagert sich die Aktivität bei Meditierenden mehr in die Richtung von Arealen der Körperwahrnehmung. Die Abwendung vom rein reflexiven Erleben und die Hinwendung zur aktuellen emotionalen und körperlichen Erfahrung korreliert mit niedrigeren Depressionswerten (Farb et al. 2010).


- ▶ Allgemein führt Achtsamkeitstraining zu einer flexibleren Ansteuerung und leichteren Deaktivierbarkeit der oben genannten Mittellinienstrukturen. Diese konstituieren das sogenannte Narrative Self, das stark mit der Erzeugung von Selbstbildern, autobiografischen Erinnerungen und Bewertungen zu tun hat (Vago et al. 2012). Dieses Netzwerk brauchen wir zwar immer wieder im Alltag. Es wirkt aber problem erzeugend, wenn wir es nicht willentlich abstellen können (Gedankenkarusselle, Grübeln etc.). Denn über diese Strukturen wird das aktuelle Erleben in Verbindung mit der eigenen Vergangenheit, mit Glaubenssätzen, Selbstzweifeln, Ich-Idealen und narzisstischen Selbstübersteigerungen gebracht, die einer Bewältigung schwieriger Situationen oft mehr entgegenstehen als das Fehlen von praktischen Lösungsideen.

#### *Akzeptanz negativer Emotionen*

- ▶ Die akzeptierende Wahrnehmung eigener negativer Emotionen (emotionale Introspektion) verringert die Aktivität der Mandelkerne, während das bloße Nachdenken darüber (Selbstreflexionsbedingung) die Aktivität verstärkt (Herwig et al. 2010). Die Wahrnehmung und radikale Akzeptanz dessen, was der Fall ist, wirkt somit oft weitaus befreiender als das vorschnelle Streben nach einer Lösung. Dies ist gut mit der konsistenztheoretischen Perspektive nach Grawe (2004) vereinbar. Denn die Abwehr dessen, was gerade in den neuronalen Netzwerken aktiv ist, erzeugt notwendigerweise Inkonsistenzspannungen und damit zusätzlichen Stress. Dies gilt auch für das vorschnelle Vorpreschen in Richtung „Problemlösung“, einem verständlichen, aber oft wenig hilfreichen Anliegen unserer Teilnehmer, mit dem wir uns als Trainer oft nur allzu bereitwillig verbünden. Somit kann eine achtsame Haltung uns auch ein Stück weit gegen jene „Allianzen der Lösungswut“ immunisieren, die Klaus Eidenschink zu Recht anprangert. Denn sie laufen regelmäßig auf eine Verbündung des Trainers oder Coachs mit den problem erzeugenden Mustern des Teilnehmers hinaus und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass so die Lösung von heute zum Problem von morgen wird (Eidenschink 2004).

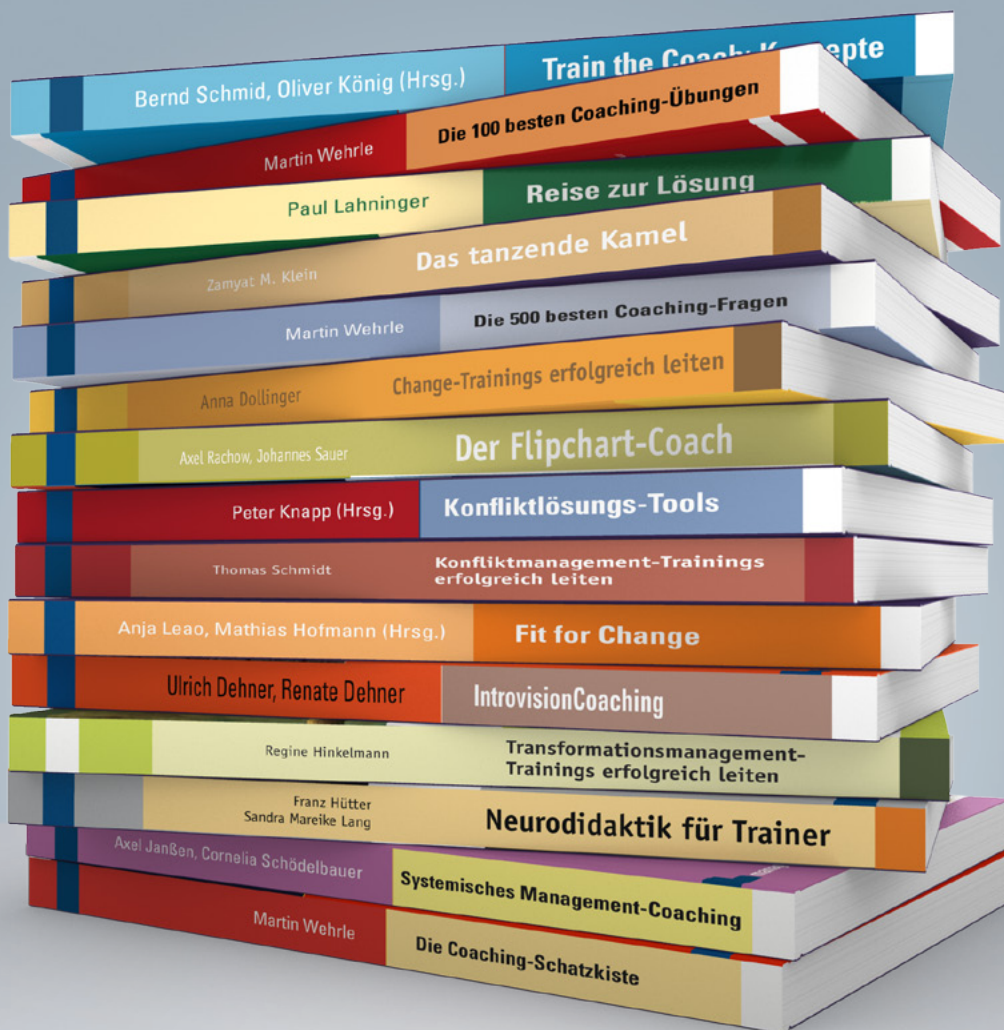
Damit sprechen sowohl die empirischen Wirksamkeitsstudien als auch das wachsende Verständnis der neuroplastischen Wirkungen von meditativen und achtsamkeitsbasierten Übungen eine deutliche Sprache: Sie können Menschen dabei helfen, mehr Autonomie gegenüber den Mustern zu erlangen, die die Erfahrung in ihre Gehirne eingeschrieben hat. Sie

machen Menschen unabhängiger von Ängsten, Befürchtungen, Gier und anderen subcorticalen Impulsen. Dieser Zugewinn an Autonomie einzelner Individuen gegenüber innerem und äußerem Druck kann über einen Bottom-up-Prozess auf die Organisation zurückwirken. Denn Achtsamkeit steigert die Autonomie von Individuen gegenüber den Belohnungs- und Bestrafungserwartungen. Traditionelle hierarchische Führung wird auf diese Weise erschwert. Doch dafür steigt die Fähigkeit von Mitarbeitern, selbstverantwortlich zu denken und selbstorganisiert zu handeln, was die so dringend benötigten, aber kaum je ernsthaft umgesetzten „schlanken Strukturen“, „flachen Hierarchien“ und flexiblen, dynamikrobusten Organisationen erst möglich macht. Schließlich dürfte die Entwicklung von Achtsamkeit bei Teilnehmern auch die Transferstärke deutlich erhöhen, die – gemäß dem Transferstärke-Modell von Axel Koch (Koch 2011) – auf den vier Faktoren „Offenheit für Fortbildungsimpulse“, „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“, „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ und „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“ beruht (<http://www.transferstaerke.com>). Dies kann den Wirkungsgrad von Trainings im Zielkontext erheblich steigern.

 Da das Achtsamkeitstraining damit insbesondere das dringend benötigte Lernen höherer Ordnung erheblich voranbringen und zur Reifung von Individuen und Organisationen beitragen kann, gehört es zu den wirklich vielversprechenden Ansätzen für das Training der Zukunft.

Dass wir mit dieser Einschätzung nicht alleine stehen, zeigt der Zukunftsreport 2016 von Mathias Horx (Horx 2015). „Das Achtsamkeits-Prinzip“, so der renommierte Zukunftsforscher, bedeutet „für das Business [...] einen Paradigmenwechsel von fundamentalen Ausmaßen“. Achtsamkeit sei „die Kulturtechnik der reifen Individualität in einer konnektiven Welt. Gewissermaßen ein Upgrading unserer mentalen Software“. Denn Achtsamkeitstraining führe Menschen angesichts von dauernder Erreichbarkeit, Informationsüberflutung und multimedial verbreiteter Hysterie wieder zur Selbstwirksamkeit und zur Unabhängigkeit von selbst erzeugten und von außen befeuerten Gefühlen. Viele große Unternehmen hätten dies bereits erkannt, sodass dort „Achtsamkeits-Trainer die McKinsey-Horden“ dabei wären zu verdrängen.

Wenn Ihnen das Tool nicht reicht, bei uns finden Sie garantiert das Fachbuch dazu!



Unser **Programm** mit Büchern zu den Themen Coaching, Training, Beratung, Arbeit mit Bildern und Visualisierungen, Methodik, Didaktik, Weiterbildung digital, Trainer als Unternehmer sowie einsatzfertige Trainingskonzepte, Toolkits und Seminarfahrpläne finden Sie unter [www.trainerbuch.de](http://www.trainerbuch.de)



Zum  
Buchprogramm

