

Die Kunst, sich selbst und eine Organisation achtsam zu führen

Über das innovative Training Achtsamkeit in Organisationen

Beim Training Achtsamkeit in Organisationen (TAO) lernen die Teilnehmenden nicht nur die Grundlagen weltanschaulich neutraler Achtsamkeitsübungen kennen, sondern auch, wie sie die Übungen in ihren Arbeitsalltag integrieren können und wie sie proaktiver arbeiten können. Was das Konzept ausmacht und wie Trainer:innen es selbst anwenden können, erklärt Rüdiger Standhardt.

„Mit unseren Handys und elektronischen Organizern sind wir inzwischen in der Lage, mit allem und jedem in Kontakt zu treten. In diesem Prozess laufen wir jedoch Gefahr, niemals in Kontakt mit uns selbst zu sein.“ So beschreibt der weltweit bekannte Achtsamkeitsforscher Jon Kabat-Zinn ein zentrales Dilemma der modernen Arbeits- und Lebenswelt: Die Anforderungen und die Geschwindigkeit nehmen ständig zu, gleichzeitig verlieren immer mehr Menschen die Fähigkeit, in ihrem durch Hektik und Arbeitsdruck geprägten Alltag mit wachem Geist zu agieren. Stattdessen funktionieren sie mehr oder weniger unbewusst, mit der Folge, dass sie ihre physischen und seelischen Bedürfnisse übergehen. Geschieht dies langfristig, entwickeln Menschen die bekannten Stresssymptome.

Um den Herausforderungen des Alltags gewachsen zu sein und Stresserkrankungen vorzubeugen, braucht es wirksame Gegenpole: Innehalten, Stille und Entschleunigung. In der Praxis hat sich dafür das Konzept der Achtsamkeit bewährt, das seit einigen Jahren immer populärer wird.

Was ist Achtsamkeit?

Aus psychologischer Sicht ist Achtsamkeit eine angeborene Fähigkeit des Menschen. Im Zustand der Achtsamkeit ist der Geist ausschließlich auf den gegenwärtigen Moment gerichtet, den er ohne Wertung akzeptiert. Obwohl dies banal klingt, ist es für die meisten Menschen nicht einfach, wahrzunehmen, ohne dabei zu bewerten oder andere Gedanken zu haben.

Übung: Achtsamkeit kann mithilfe von körperorientierten Bewusstseinsübungen systematisch trainiert werden.

Anwendung: Wer eine achtsame Haltung einnimmt, ist in einer Situation präsent, ohne abschweifenden Gedanken nachzugehen. Bei der Arbeit kann dies etwa bedeuten, sich nur auf die Sache zu konzentrieren, die man im Moment tut, und dadurch letztlich geistige Energie zu sparen. Die Gegenwartszentrierung kann zudem dabei helfen, spontane Impulse zu erkennen und zu kontrollieren und so die eigenen Reaktionsmöglichkeiten im Umgang mit sich selbst und anderen zu erweitern.

Wirkung: Das bewusste Üben von Achtsamkeit führt zu mehr Ruhe und Wohlbefinden, das Stressniveau sinkt und die Konzentration und mentale Kraft steigen.

Achtsamkeit lernen

Auf der Basis meiner eigenen Erfahrungen mit Achtsamkeit sowie meiner langjährigen Trainings- und Coachingerfahrung habe ich das Training Achtsamkeit in Organisationen (TAO) entwickelt. Dabei handelt es sich zunächst um ein systematisches Programm der Persönlichkeitsentwicklung (PE) und der Stress- und Burnout-Prophylaxe. Wichtigstes Ziel des Trainings ist es, Mitarbeitern und Führungskräften eine bestimmte Grundhaltung der Achtsamkeit zu vermitteln und sie dadurch in einen tieferen Kontakt mit sich selbst zu bringen. Wer Achtsamkeit übt, lernt, im Alltag bewusster mit sich selbst und anderen umzugehen und Aufgaben mit mehr Klarheit, Ruhe und Effektivität auszuführen. Meist erwachsen daraus eine höhere Arbeitszufriedenheit und mehr Lebensenergie.

Von der PE zur OE

Das TAO-Konzept setzt auf der individuellen Ebene an. Das heißt: Zunächst werden Mitarbeiter in einem Gruppentraining mit dem Konzept und seiner Anwendung vertraut gemacht. Letztlich soll Achtsamkeit jedoch nicht bei der Persönlichkeitsentwicklung stehen bleiben. Vielmehr sollen über die Entwicklung des Einzelnen Veränderungen in der gesamten Unternehmenskultur angestoßen werden. Das Ziel ist: die Bewegung vom Ich zum Wir. Oder anders ausgedrückt: Das Achtsamkeitstraining beginnt mit achtsamer Persönlichkeitsentwicklung, dann geht es weiter mit Kommunikations- und Führungskräfteentwicklung und zuletzt geht es um achtsame Organisationsentwicklung. Wesentlich ist, dass es nicht nur um das Verhalten des Einzelnen geht, sondern immer auch um die Verhältnisse in denen Menschen arbeiten. Für einen solchen umfassenden Transformationsprozess gibt es keine Patentrezepte. Es bedarf stets der Anpassung an die konkrete Arbeitssituation. Und schließlich beruht Achtsamkeit auf einer subjektiven Erfahrung, die sich weder verordnen noch erzwingen lässt. Das Training ist jedoch so konzipiert, dass Mitarbeiter die Grundlagen des Konzepts gut erfassen und in ihren Alltag integrieren können. Denn die wichtigste Grundlage des Konzepts der Achtsamkeit ist die kontinuierliche Übung. Inhaltlich besteht TAO aus drei Säulen: Die Teilnehmenden erlernen neun verschiedene Achtsamkeitsübungen, die sie später eigenständig anwenden sollen. Daneben erfahren sie, wie sie die Übungen in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Durch thematische Impulse während des Trainings und Fragen, die sie schriftlich zu Hause beantworten, erhalten die Teilnehmer Gelegenheit zur Selbstreflexion.

Ohne Esoterik, mit Werten

Das Achtsamkeitstraining ist weltanschaulich neutral und wird dementsprechend ohne religiöse Bezüge vermittelt. Allerdings bedeutet „weltanschaulich neutral“ nicht „ethisch neutral“: Denn bei der Vermittlung von dem, was Achtsamkeit ausmacht, geht es immer auch um Wertefragen: *Was ist wirklich wesentlich im Leben? Was ist das Ziel des eigenen Handelns? Was macht ein erfülltes Leben aus? Was muss geschehen, damit wir nicht weiter unsere Lebensgrundlagen zerstören?* Um nachhaltige Veränderungen zu erzielen, braucht es daher auch die Bereitschaft, sich auf die Struktur des Trainings einzulassen. Konkret bedeutet dies die Teilnahme an den Gruppensitzungen. Kernstück des Achtsamkeitstrainings ist die innere Verpflichtung jedes Einzelnen, sich täglich mindestens fünfzehn Minuten Zeit zu nehmen und die Praxis der Achtsamkeit einzuüben sowie die Bereitschaft, den beruflichen

Alltag selbstverantwortlicher zu gestalten. Dann machen Mitarbeiter vielleicht die Erfahrung, dass eine Besprechung viel entspannter und zielführender ist, wenn das Meeting mit einer Achtsamkeitsübung beginnt. Oder Führungskräfte fühlen sich nach einem Achtsamkeitstraining für die Qualität der Kommunikation in stärkerem Maße mitverantwortlich und nehmen sich zum Beispiel am Ende einer Besprechung Zeit, um sich mit den Mitarbeitern in Ruhe darüber auszutauschen, wie achtsam und effektiv sie in der vergangenen Besprechung miteinander kommuniziert haben.

Standardisierter Ablauf

Zeitlich erstreckt sich das erste Modul des Achtsamkeitstrainings über acht Wochen: Nach einer Informationsveranstaltung zu Beginn, in der die Teilnehmer erfahren, was in dem Training auf sie zukommt, folgen acht Treffen (à 60 Minuten) im Abstand von einer Woche in einer festen Gruppe sowie eine anschließende Reflexionsveranstaltung. Die Dauer der wöchentlichen Treffen kann zwischen 60 und 90 Minuten variieren. Der Ablauf der einzelnen Treffen ist stets gleich: Die Teilnehmer lernen eine fünfzehnminütige Achtsamkeitsübung kennen (z.B. achtsame Entspannung oder achtsame Atembeobachtung im Sitzen). Dabei sind sie eingeladen, ihre Erfahrungen bei der Achtsamkeitsübung zu teilen.

Nach einem kurzen kognitiven Impuls und einem Erfahrungsaustausch praktizieren sie zum Abschluss gemeinsam das achtsame Innehalten (siehe Kasten unten). Dies ist eine Übung, die sich gut für den beruflichen Alltag eignet, da sie durch den geringen Zeitaufwand von circa drei bis fünf Minuten sehr gut in den Tagesablauf integriert werden kann. Zudem erhalten die Teilnehmenden schriftliche Hinweise mit den Übungsaufgaben für die nächste Woche.

Achtsames Innehalten

1. Spüren Sie die Körperhaltung, die Sie in diesem Moment eingenommen haben. Werden Sie sich bewusst, wie Sie liegen, sitzen oder stehen.
2. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Gedanken. Vielleicht haben Sie gerade angenehme Gedanken, vielleicht auch unangenehme. Nehmen Sie wahr, was ist, ohne zu bewerten.
3. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Gefühle. Nehmen Sie wahr, in welcher Stimmung Sie sind. Vielleicht erleben Sie Freude oder Langeweile, Ablehnung oder Neugierde. Heißen Sie alles so willkommen, wie es jetzt ist.
4. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Körperempfindungen. Vielleicht spüren Sie gerade Anspannung, Druck oder Schmerzen, vielleicht aber auch Entspannung oder Leichtigkeit. Nehmen Sie alles so wahr, wie es ist.
5. Beobachten Sie nun den Atem an Ihrer Bauchdecke. Nehmen Sie die Einatmung wahr, die Ausatmung und die Pausen dazwischen. Spüren Sie, wie es ist, von Augenblick zu Augenblick zu atmen.
6. Erweitern Sie nun Ihre Aufmerksamkeit, sodass Sie sowohl Ihre Atembewegungen als auch Ihren Körper als Ganzes wahrnehmen. Es gibt nichts zu tun, zu machen oder zu erreichen – seien Sie einfach da, hier und jetzt.

Achtsamkeit trainieren

Trainerinnen und Trainer können das Konzept Achtsamkeit in Organisationen (TAO) in einem Jahrestaining erlernen und danach selbst in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen anwenden. In den zehn Seminarbausteinen mit insgesamt einundzwanzig Seminartagen werden die theoretischen und praktischen Inhalte des Trainings vermittelt. Die Teilnehmenden etablieren die Übungspraktiken in ihrem persönlichen Alltag und erlernen gleichzeitig alle relevanten Aspekte, um Achtsamkeit im beruflichen Kontext zu vermitteln. Zwischen den einzelnen Seminarbausteinen finden Peergruppentreffen statt, in denen die Anleitung der Achtsamkeitspraktiken eingeübt, gegenseitig supervidiert und schriftlich reflektiert wird. Alle Teilnehmer:innen führen im letzten Viertel der Ausbildung das Training Achtsamkeit in Organisationen (TAO) in einem beruflichen Kontext durch und dokumentieren ihre Erfahrungen in einer Abschlussarbeit.

Service

Die nächste Trainer:innen-Ausbildung *Training Achtsamkeit in Organisationen (TAO)* startet am 3. März 2023.

Leitung: Rüdiger Standhardt

Dozententeam: Barbara Boy, Claudia Braun, Dr. Britta Hölzel, Dr. Kai Romhardt, Dr. Ulrich Ott

Ausbildungsstart: 3. März 2023 (insgesamt 21 Tage)

Ort: online via Zoom

Informationsveranstaltung: Vor der verbindlichen Anmeldung für die TAO-Ausbildung erfolgt die Teilnahme einer kostenlosen Informationsveranstaltung.

Termine sind zu finden unter: <https://forumachtsamkeit.de/termine/>

Die Anmeldung für einen Termin der Informationsveranstaltung erfolgt per E-Mail (info@forumachtsamkeit.de). Wenige Tage vor der kostenlosen Informationsveranstaltung werden die Zoom-Zugangsdaten per E-Mail versandt.

Ausbildungsgebühr: 2.995,- EUR (für 21 Ausbildungstage, inkl. ausführlicher Teilnehmer:innen-Unterlagen, regelmäßiger Begleitung durch die Ausbildungsleitung, Nutzung des umfangreichen internen Bereiches, Zertifikat) zzgl. dem dreitägigen Seminar „Lebenskunst Achtsamkeit“: 375,- EUR

Info & Anmeldung: Lohmarer Institut für Weiterbildung e.V., Donrather Str. 44, 53797 Lohmer, Telefon: 02246-302999-0, E-Mail: a.tagliabue@lohmarer-institut.com, Internet: www.liw-ev.de

Buch zum TAO-Training

Rüdiger Standhardt: TAO – Training Achtsamkeit in Organisationen. Die Kunst, sich selbst und eine Organisation achtsam zu führen. Stuttgart: Klett-Cotta 2022, 312 Seiten mit einem Vorwort von Dr. Kai Romhardt, einem Beitrag von Dr. Britta Hölzel und zwei Übungs-CDs.



Zur Person



Rüdiger Standhardt ist Dipl.-Pädagoge, Trainer für achtsame Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung, Coach sowie Autor zahlreicher Buchveröffentlichungen und Artikel. Er praktiziert seit 1979 Meditation, hat seit 1998 über fünfundsechzig Achtsamkeitsausbildungen geleitet, über tausend Menschen in achtsamkeitsbasierten Verfahren ausgebildet und ist Leiter der neuen und einzigartigen TAO-Ausbildung. Homepage: www.forumachtsamkeit.de