

# Achtsamkeit im Beruf

## Wie sie unsere Wahrnehmung beeinflusst, am Arbeitsplatz genutzt werden kann und das Gehirn verändert

Der amerikanische Wissenschaftler Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn beschreibt Achtsamkeit als „das absichtliche, offene und annehmende Beobachten dessen, was im Augenblick des jeweiligen gegenwärtigen Moments geschieht. Ein Gewahrwerden unserer inneren und äußeren Erfahrungen. Ohne Ablenkung und ohne irgendeine Bewertung positiver oder negativer Art.“

### Wie entwickelt man Achtsamkeit und wie kann diese unsere Wahrnehmung beeinflussen?

Der Weg zur Achtsamkeit besteht im konsequenten Üben. Dieses beinhaltet Meditation, den Bodyscan und Yogaübungen, weil die Wurzeln der Achtsamkeit im Buddhismus liegen<sup>1</sup>. Gegenwärtig ist Achtsamkeit aber auch Teil sehr aktueller wissenschaftlicher Forschung und findet Anwendung im Coaching, der Psychotherapie, der Medizin und der Stressbewältigung.

Wie das Wahrnehmen von Reizen und Empfindungen funktioniert meinen wir aus unserem Alltag zu wissen. Das Zitat von Jon Kabat-Zinn macht zusätzlich jedoch deutlich, dass das Üben der Achtsamkeit diese Wahrnehmung gezielt verändern kann. Abbildung 1 zeigt ein allgemeines Wahrnehmungsmodell auf und verdeutlicht an welchen Stellen des Wahrnehmungsvorgangs Achtsamkeit eine wesentliche Rolle spielt und diesen bewusst verändern kann.

Durch unsere Sinnesorgane empfangen wir zum einen Einflüsse von Außen, wie zum Beispiel optische oder akustische Reize, zum anderen aber auch solche von Innen. Unter diese Art von Reizen fallen beispielsweise das Jucken oder Schmerzen. Diese Reize werden nun durch das Nervensystem an das Gehirn weitergeleitet und dort verarbeitet. Durch diese Verarbeitung wird die Außenwelt mittels der „Fünf-Sinne-Achtsamkeit“ wahrgenommen<sup>2</sup>. Dies bedeutet, dass man sehen, hören, riechen, schmecken und tasten kann. Die Besonderheit an dieser Stelle ist jedoch, dass es aus der buddhistischen Psychologie heraus auch den sechsten Sinn gibt, welcher die „Geistesobjekte“ wahrnimmt<sup>3</sup>. Diesen sechsten Sinn kann man sich so vorstellen, dass beim Schließen der Augen Bilder auf unserem inneren Bildschirm im Geist entstehen, welche wie auch die Reize der Außenwelt wahrgenommen und verarbeitet werden können. Viele der Dinge aus unserem Wahrnehmungsfeld nehmen wir aber nicht bewusst wahr. Die Praxis der Achtsamkeit verfolgt nun das Ziel einen inneren Beobachter zu verspüren und zu entwickeln, um diesen Zustand zu verändern.

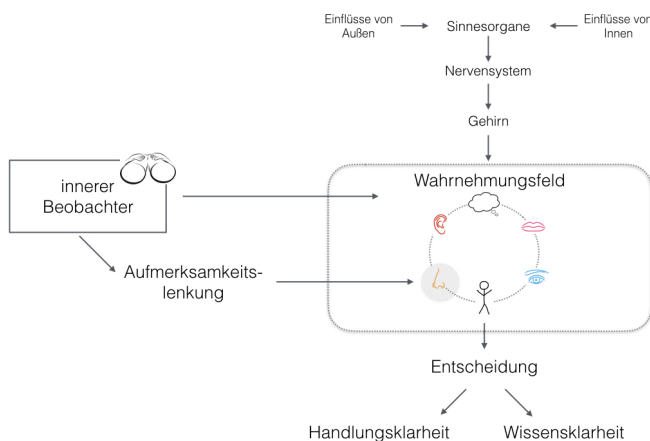


Abbildung 1. Modell des achtsamen Wahrnehmungsprozesses (Jablonka & Leimbach, 2016).

Seine Aufgabe ist es zunächst Dinge, die in unserem Wahrnehmungsfeld sind, zu beobachten. Durch diese Perspektive kann eine gewisse Distanz zum Erlebten entstehen und es gilt durch

Übung zu erlernen, diese zu akzeptieren. Dies bedeutet konkret, dass beispielsweise ein Gedanke weder positiv noch negativ gewertet wird, sondern stattdessen von seinem Vorhandensein Notiz genommen wird und ihm eine Daseinsberechtigung zugesprochen wird.

Eine weitere wichtige Aufgabe des inneren Beobachters ist die bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit. Wie ein Scheinwerfer kann diese auf einen bestimmten Bereich des Wahrnehmungsfeldes gelenkt werden, welcher in Betracht gezogen werden soll<sup>4</sup>. Die Aufmerksamkeit kann dann beabsichtigt auf einem Objekt, wie zum Beispiel dem Atem, verweilen oder aber gesteuert im Wahrnehmungsfeld rotieren, wie es auch beim Bodyscan umgesetzt wird. Durch diese bewusste Lenkung verweilen wir nicht mehr im Autopiloten, sondern werden

durch das absichtsvolle Folgen der Denk- und Verhaltensmuster wissens- und handlungsklar<sup>5</sup>. Als Folge dessen kann nun die Entscheidung über die gewünschte Handlung getroffen werden.

Um diese Fähigkeit der bewussten Aufmerksamkeitslenkung zu erlernen reicht es anfangs für einen kurzen Moment in seinem Alltag innezuhalten, gezielt den Atem zu beobachten und diesen zu spüren. Die Atembeobachtung ist deshalb besonders geeignet, weil der Atem sich ständig verändert und daher die gezielte Aufmerksamkeit an sich binden zu vermag. Der Geist wird im Buddhismus oftmals mit einem Affen verglichen, da er ständig beschäftigt werden will<sup>6</sup>, doch Achtsamkeits-Übungen ermöglichen es uns, diesen Affen an einem Ort verweilen zu lassen und unsere Aufmerksamkeit bewusst auf eine Sache, wie den Atem, zu fokussieren.

### Wie kann Achtsamkeit am Arbeitsplatz kultiviert und genutzt werden?

Das Telefon klingelt, die Arbeitskollegin kommt ins Büro und E-Mails müssen noch versendet werden. Unser Affengeist springt ständig umher und kann nicht an einem Ort innehalten. Um die Herausforderungen in einem turbulenten Umfeld bewältigen zu können, müssen wir unseren Affen disziplinieren und gezielt die Aufmerksamkeit zwischen einzelnen Bereichen umschalten (Konzentriert Euch). Das Üben der Achtsamkeit ist gleichzeitig ein Training für solche anspruchsvollen Situationen. Der Grund ist, dass sich die Auswirkungen der Achtsamkeitspraxis zusammenfassen lassen in: Konzentrationsstärke, Klarheit und Gelassenheit<sup>7</sup> (siehe Abbildung 2).

Konzentrationsstärke meint die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was wesentlich erscheint<sup>8</sup>, doch allein beim Lesen eines Textes schweifen wir 20-40% der Zeit ab<sup>9</sup>. Chisea und Kollegen haben in ihrer Studie gezeigt, dass ein Achtsamkeits-Training zu einer bedeutsamen Erhöhung der Aufmerksamkeit und somit auch der Konzentration führt. Darüber hinaus konnten sie ebenfalls zeigen, dass die Gedächtnisleistung und die Reaktionsfähigkeit verbessert werden<sup>10</sup>. Es scheint demnach Übung zu brauchen, sich wirklich bewusst zu machen, worauf man gerade den Fokus legt. Dies ist dann besonders wichtig, wenn die Aufmerksamkeit an der Arbeit scheinbar unbewusst mehr auf zukunftsorientierte oder private Sorgen, anstatt auf die berufliche Aufgabe gelenkt ist, da es dann zur emotionalen Erschöpfung, dem Burnout, kommen kann<sup>11</sup>. Durch die Praxis der Achtsamkeit entsteht Klarheit darüber, was man gerade erlebt<sup>12</sup>. Achtsamkeit verhindert demnach nicht das Auftreten unangenehmer Erfahrungen. Diese können auch durch die Aufmerksamkeitslenkung stärker ins Bewusstsein treten. Die Fähigkeit welche jedoch erworben wird zeigt sich darin, Gedanken zu akzeptieren und eine innere Balance zu entwickeln, sodass mehr Gelassenheit entstehen kann<sup>13</sup>. Es gibt Studien die zeigen, dass bereits nach einem 10-tägigen Achtsamkeit-Intensiv-Training eine verminderte negative Stimmung verzeichnet werden kann<sup>14</sup>. Auch konnte gezeigt werden, dass das konsequente Üben der Achtsamkeit eine grundsätzliche Reduzierung des Stresserlebens bei gesunden Personen bewirken kann<sup>15</sup>. Darüber hinaus kann Achtsamkeit zu erhöhtem Engagement an der Arbeit führen, weil man durch die Selbstregulation der Aufmerksamkeit fokussiert bei der Aufgabe ist und ein kurzzeitiges Flow-Erleben herbeiführen kann<sup>16</sup>.

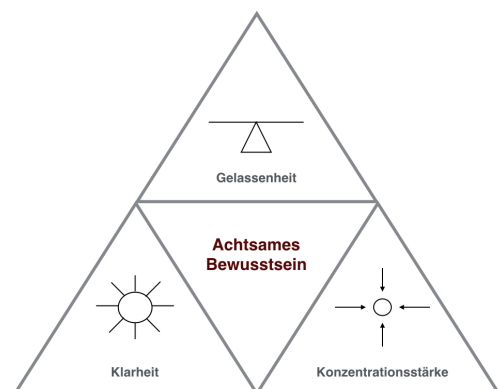


Abbildung 2. Auswirkungen der Achtsamkeitspraxis (nach Young, 2011, S.7).

Vor allem Führungskräfte haben durch ihre große Verantwortung vielen Menschen gegenüber ein hohes Risiko für Depressionen und Angst. Eine Studie von Roche und Kollegen<sup>17</sup> untersuchte fast 700 verschiedene Führungskräfte auf den Zusammenhang ihres Levels an Achtsamkeit und ihrem Wohlbefinden. Sie konnten einen negativen Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Angst finden. Dies meint, dass je höher die Achtsamkeit der Führungskräfte ausgeprägt war, desto weniger Angst konnte bei ihnen gemessen werden. Ein gleicher Trend konnte auch für den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Depression gefunden werden. Eine besondere Funktion der Führungskräfte besteht darin, dass sie nicht nur ihre eigene Aufmerksamkeit lenken, sondern auch die von anderen<sup>18</sup>. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskraft zunächst lernt ihre eigene Aufmerksamkeit zu bündeln, dann die der anderen in eine Richtung zu lenken und schließlich die

Aufmerksamkeit von Kollegen, Kunden oder Klienten zu gewinnen<sup>18</sup>. Das Potential der Achtsamkeit für Führungskräfte hat 2007 auch bereits Google erkannt und das Programm „Search Inside Yourself“ eingeführt<sup>19</sup>.

## Achtsamkeit verändert das Gehirn

Ein Grund für die Etablierung eines Achtsamkeitstrainings bei Google könnte auch seine erforschte Wirksamkeit auf der neuronalen Ebene sein. Bildgebende Verfahren, wie das MRT zeigen auf, dass entgegen der Annahme einiger Menschen, Achtsamkeit mehr als eine „Modeerscheinung“ ist, da beispielsweise Meditation nachweislich das Gehirn verändern kann. Die neuronalen Verbindungen des menschlichen Gehirns sind nicht starr und invariabel, sondern haben die Fähigkeit sich durch Trainings und Lernvorgänge zu verändern<sup>20,21</sup>. Diese Veränderbarkeit nennt sich Neuronale Plastizität.

Die Psychologin und Neurowissenschaftlerin Britta Hölzel hebt zwei Gehirnareale vor, welche von diesem Veränderungsprozess betroffen und für Berufstätige besonders interessant sind: der Hippocampus und der anteriore cinguläre Cortex (ACC)<sup>22</sup>. Der Hippocampus ist hauptsächlich zuständig für das Gedächtnis<sup>23</sup> und die Emotionsregulation<sup>24</sup>. Emotionsregulation beschreibt den Prozess, durch den Individuen das Erleben, die Intensität, die Dauer, den Zeitpunkt und den Ausdruck von aktivierenden Emotionen beeinflussen. In der psychologischen Forschung interessiert man sich meist für die Verringerung negativer Emotionen und die Aufrechterhaltung positiver Emotionen<sup>25</sup>. Diese Definition macht deutlich, welchen Nutzen die Emotionsregulation im Arbeitskontext hat. Bei Gesprächen unter Kollegen, dem Vorgesetzten oder aber auch bei Kunden und Klienten, steuern wir unsere Emotionen z.B. bewusst für eine sozial erwünschte Selbstdarstellung oder um das Verhalten des Gesprächspartners zu beeinflussen.

Hölzel und Kollegen haben gezeigt, dass bereits ein 8-wöchiges Achtsamkeitstraining, das Mindful-Based Stress Reduction (MBSR) nach Jon Kabat-Zinn, das Gehirn strukturell verändern kann. Nach dem Training gab es eine bedeutsame Zunahme der Dichte der grauen Substanz im Hippocampus<sup>26</sup>. Studien haben bereits gezeigt, dass dieses Areal im Gehirn während einer Meditation aktiviert wird<sup>27</sup>, sodass der Hippocampus in diesem Moment einem „Training“ unterliegt. Die Zunahme der grauen Substanz geht einher mit einer Verbesserung der Funktionalität dieser Region<sup>28</sup>, welche durch eine wiederholte Aktivierung dieses Bereichs entsteht<sup>29</sup>. Aufgrund seiner emotionsregulierenden Aufgabe, spielt der Hippocampus eine wichtige Rolle für die Resilienz, das heißt für die Wiederherstellung einer normalen Befindlichkeit nach einem besonders stressreichen Erlebnis<sup>30</sup>. Diese wird im heutigen Geschäftsleben mit all seinen Turbulenzen dringend benötigt<sup>31</sup>. Personen mit stressassoziierten Erkrankungen wie Depressionen haben oftmals einen sehr kleinen Hippocampus<sup>32</sup>.

Neben der Emotionsregulation ist auch die Selbstregulation eine wichtige Fähigkeit, für die auf neuronaler Ebene der anteriore cinguläre Cortex (ACC) zuständig ist<sup>33</sup>. Grundsätzlich meint Selbstregulation die Tatsache, dass das eigene Verhalten als auch die Aufmerksamkeit im Hinblick auf selbst gesetzte Ziele gesteuert werden können<sup>34</sup> und schnell zwischen Strategien umgeschaltet werden kann<sup>35</sup>. Erinnern wir uns an den zu Beginn vorgestellten Affengeist, so ist diese Gehirnregion vor allem für seine Zügelung zuständig. Hölzel und Kollegen konnten in einer Studie zeigen, dass es einen Effekt von Meditation auf die Aktivität im ACC gibt. Dazu wurden Meditierende mit Personen des gleichen Alters, Geschlechts und der Bildung gematcht und ein Vergleich zeigte, dass der ACC der meditierenden Personen bedeutsam aktiver war<sup>36</sup>. Menschen, bei denen die Nervenverbindungen zwischen dem ACC und anderen Gehirnarealen beeinträchtigt sind, handeln wenig flexibel und halten an ineffektiven Problemlösungen fest<sup>37</sup>. Für zielführende Problemlösung, als auch die Bewältigung von anspruchsvollen Aufgaben im Arbeitskontext, welche stark unsere Aufmerksamkeit fordern, ist dieser Bereich des Gehirns demnach sehr wichtig und das Training unseres Gehirns durch die Praxis der Achtsamkeit durchaus ein Vorteil.

Durch die Praxis der Achtsamkeit trainieren wir also unser Gehirn, lernen gezielt die Aufmerksamkeit auf Inhalte des Wahrnehmungsfeldes zu lenken und erfahren in der Konsequenz die Realität des Augenblicks bewusst. Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass es sehr lohnend für den beruflichen aber auch privaten Kontext ist, sich auf das Thema Achtsamkeit einzulassen. Denn: Wer Achtsamkeit verstehen will, muss sie selbst spüren.

Autoren: B.Sc. Marta Jablonka  
Dipl.-Psych. Jutta Leimbach

- <sup>1</sup> Heckmann, I. (2015). Von der Kunst Yoga und Achtsamkeit im Alltag zu leben. München: Irisiana Verlag
- <sup>2</sup> Weiss, H., Harrer, M.E., & Dietz, T. (2013). Das Achtsamkeits-Übungsbuch: Für Beruf und Alltag (4th. Ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- <sup>3</sup> Weiss, H., Harrer, M.E., & Dietz, T. (2013). Das Achtsamkeits-Übungsbuch: Für Beruf und Alltag (4th. Ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- <sup>4</sup> Goleman, D. (2014). Konzentriert Euch. München: Piper Verlag GmbH.
- <sup>5</sup> Weiss, H., Harrer, M.E., & Dietz, T. (2013). Das Achtsamkeits-Übungsbuch: Für Beruf und Alltag (4th. Ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- <sup>6</sup> Monkey Mind. abgerufen am 14. September 2016 von <http://www.achtsamleben.at/schluesselbegriffe/>
- <sup>7</sup> Young, S. (2011). Five Ways to Know Yourself: An Introduction to Basic Mindfulness. abgerufen am 12. September 2016 von <http://shinzen.org/Retreat%20Reading/FiveWays.pdf>.
- <sup>8</sup> Harrer, M. E., (2013). Burnout und Achtsamkeit. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 115.
- <sup>9</sup> Goleman, D. (2014). Konzentriert Euch. München: Piper Verlag GmbH.
- <sup>10</sup> Chiesa, A., Calati, R., & Serretti, A. (2011). Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. *Clinical psychology review*, 31(3), 449-464.
- <sup>11</sup> Goleman, D. (2014). Konzentriert Euch. München: Piper Verlag GmbH.
- <sup>12</sup> Young, S. (2011). Five Ways to Know Yourself: An Introduction to Basic Mindfulness. Abgerufen am 12. September 2016 von <http://shinzen.org/Retreat%20Reading/FiveWays.pdf>.
- <sup>13</sup> Harrer, M. E., (2013). Burnout und Achtsamkeit. Stuttgart: Klett-Cotta.
- <sup>14</sup> Chambers, R., Lo, B. C. Y., & Allen, N. B. (2008). The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect. *Cognitive therapy and research*, 32(3), 303-322.
- <sup>15</sup> Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The journal of alternative and complementary medicine*, 15(5), 593-600.
- <sup>16</sup> Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247.
- <sup>17</sup> Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of occupational health psychology*, 19(4), 476.
- <sup>18</sup> Goleman, D. (2014). Konzentriert Euch. München: Piper Verlag GmbH.
- <sup>19</sup> Tan C.-M. (21. März 2012). Search Inside Yourself. Abgerufen am 21. September 2016 von <http://www.mindful.org/search-inside-yourself/>
- <sup>20</sup> Gage, F.H. (2002). Neurogenesis in the adult brain. *Journal of Neuroscience*, 22, 612–613.
- <sup>21</sup> Driemeyer, J., Boyke, J., Gaser, C., Buchel, C., May, A. (2008). Changes in gray matter induced by learning — revisited. *PLoS ONE*, 3, e2669.
- <sup>22</sup> Congleton, C., Hölzel, B.K., Lazar, S.W. (10. Februar 2015). Workout für das Gehirn. Harvard Business Manager. Abgerufen am 21. September 2016 von <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wie-achtsamkeit-und-meditation-ihr-gehirn-veraendern-kann-a-1016687.html>
- <sup>23</sup> Squire, L.R. (1992). Memory and the hippocampus: a synthesis from findings with rats, monkeys, and humans. *Psychological Review*, 99, 195–231.
- <sup>24</sup> Corcoran, K.A., Desmond, T.J., Frey, K.A., Maren, S. (2005). Hippocampal inactivation disrupts the acquisition and contextual encoding of fear extinction. *Journal of Neuroscience*, 25, 8978–8987.
- <sup>25</sup> Emotionsregulation. (2014). Dorsch - Lexikon der Psychologie. Bern:Verlag Hans Huber. [portal.hogrefe.com](http://portal.hogrefe.com). Abgerufen am 21. September 2016, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/emotionsregulation/>
- <sup>26</sup> Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 191(1), 36-43.
- <sup>27</sup> Hölzel, B.K., Ott, U., Hempel, H., Hackl, A., Wolf, K., Stark, R., Vaitl, D., (2007). Differential engagement of anterior cingulate and adjacent medial frontal cortex in adept meditators and non-meditators. *Neuroscience Letters*, 421, 16–21.
- <sup>28</sup> Mechelli, A., Crinion, J.T., Noppeney, U., O'Doherty, J., Ashburner, J., Frackowiak, R.S., Price, C.J. (2004). Structural plasticity in the bilingual brain. Proficiency in a second language and age at acquisition affect grey-matter density. *Nature* 431, 757.
- <sup>29</sup> May, A., Hajak, G., Gaenssbauer, S., Steffens, T., Langguth, B., Kleinjung, T., Eichhammer, P. (2007). Structural brain alterations following 5 days of intervention: dynamic aspects of neuroplasticity. *Cerebral Cortex*, 17, 205–210.
- <sup>30</sup> Resilienz. (2014). Dorsch - Lexikon der Psychologie. Bern:Verlag Hans Huber. [portal.hogrefe.com](http://portal.hogrefe.com). Abgerufen am 21. September 2016, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/resilienz/>
- <sup>31</sup> Congleton, C., Hölzel, B.K., Lazar, S.W. (10. Februar 2015). Workout für das Gehirn. Harvard Business Manager. Abgerufen am 21. September 2016 von <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wie-achtsamkeit-und-meditation-ihr-gehirn-veraendern-kann-a-1016687.html>
- <sup>32</sup> Sheline, Y.I. (2003). Neuroimaging studies of mood disorder effects on the brain. *Biological psychiatry*, 54(3), 338-352.
- <sup>33</sup> Posner, M. I., Rothbart, M. K., Sheese, B. E., & Tang, Y. (2007). The anterior cingulate gyrus and the mechanism of self-regulation. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 7(4), 391-395.
- <sup>34</sup> Selbstregulation. (2014). Dorsch - Lexikon der Psychologie. Bern:Verlag Hans Huber. [portal.hogrefe.com](http://portal.hogrefe.com). Abgerufen am 21. September 2016, von <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/selbstregulation-1/>
- <sup>35</sup> van den Hurk, P.A., Giommi, F., Gielen, S. C., Speckens, A. E., & Barendregt, H. P. (2010). Greater efficiency in attentional processing related to mindfulness meditation. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 63(6), 1168-1180.
- <sup>36</sup> Hölzel, B.K., Ott, U., Hempel, H., Hackl, A., Wolf, K., Stark, R., & Vaitl, D. (2007). Differential engagement of anterior cingulate and adjacent medial frontal cortex in adept meditators and non-meditators. *Neuroscience Letters*, 421, 16–21.
- <sup>37</sup> Hogan, A. M., Vargha-Khadem, F., Saunders, D. E., Kirkham, F. J., & Baldeweg, T. (2006). Impact of frontal white matter lesions on performance monitoring: ERP evidence for cortical disconnection. *Brain*, 129(8), 2177-2188.