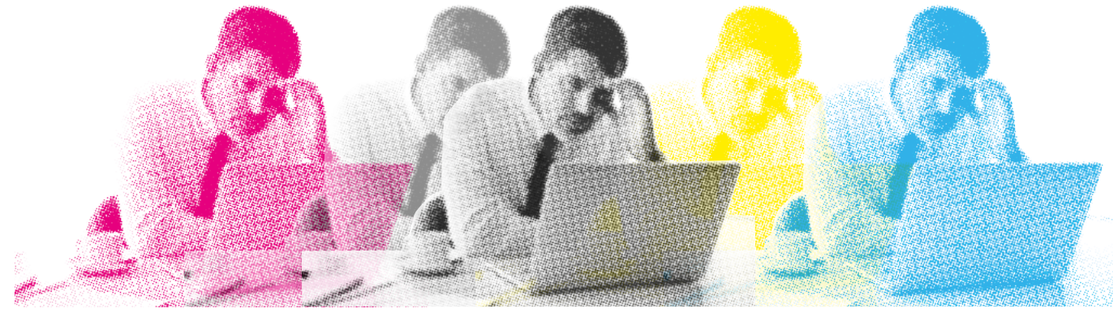
# Empowerment mit Nebenwirkungen

## Erwünschte und überraschende Effekte der Achtsamkeitspraxis

In den letzten Jahren ist ein Raum – und auch ein Markt – für achtsamkeitsbasierte Interventionen entstanden, der in seinem Entwicklungsprozess zweifelsfrei Ähnlichkeiten mit der ab den 1960er Jahren zunehmend professionalisierten Yoga-Bewegung aufweist. Obwohl dies erst einmal eine erstrebenswerte Tendenz ist, sollte man die Auswirkungen dieser Entwicklung nicht unterschätzen. Medizinpsychologe Niko Kohls über die positiven und negativen Aspekte eines Tools, das mächtiger ist, als es zuerst scheint.

**Text:** Niko Kohls



Wenn Achtsamkeit heute in standardisierter Form angeboten wird, um Mitarbeiter effizienter und resilienter zu machen, kann man mitunter wirklich den Eindruck gewinnen, es handele sich hier um das letzte Quäntchen postkapitalistischer Funktionsveredelung. So wundert es nicht, dass zuweilen der sarkastisch angehauchte Begriff „McMindfulness“ auftaucht, wenn Achtsamkeit derart funktionalisiert wird.

Achtsamkeit wurde ursprünglich nicht etabliert, um auf kultureller Ebene als eine Form von „Low-Budget-Public-Health-System“ zu wirken. Sie sollte in ihrer ursprünglichen Form als Bewusstseinskultivierung aus sich selbst heraus praktiziert werden. Wie kann man also heute mit einer drohenden Funktionalisierung von Achtsamkeit und der damit einhergehenden Veränderung ihrer Essenz umgehen?

### Exemplarischer Aufstieg

Seit über 20 Jahren durfte ich mich wissenschaftlich mit dem Thema Achtsamkeit und Spiritualität beschäftigen. Ich hatte das große Glück, in den 1990er Jahren während des Psychologiestudiums in Freiburg in einer innovativen Arbeitsgruppe mitzuarbeiten, in der auch die Untersuchung der Wirksamkeit von Mind-Body-Maßnahmen ein Schwerpunkt war. Zu dieser Zeit waren Bewusstsein und Achtsamkeit randständige Themen in der Wissenschaft. In der akademischen Landschaft Deutschlands wurden Fragestellungen, die das Bewusstsein und Formen seiner Kultivierung thematisierten, zu der Zeit noch mit Skepsis betrachtet – ganz im Gegensatz zu den angloamerikanischen Ländern, in denen sie mit einer gewissen Offenheit behandelt wurden.

Man kann sicherlich sagen, dass wohl nur wenige Zeitgenossen damit gerechnet haben, dass Themen wie Achtsamkeit, Spiritualität und Bewusstseinsentwicklung gesellschaftlich wie wissenschaftlich einen solchen Auftrieb erleben sollten, wie wir ihn vor allem in den letzten Jahren erlebt haben. Dass achtsamkeitsbasierte Verfahren auf eine Vielzahl von Parametern im klinischen wie nichtklinischen Kontext eine positive Wirkung haben, steht heute außer Zweifel; beeindruckend ist dabei, dass die Wirksamkeit der Achtsamkeit in einigen Bereichen den üblichen Interventionen in nichts nachsteht und teils sogar überlegen zu sein scheint, z.B. bei der Behandlung von Depressionen; aus evidenzbasierter Sicht kann man Achtsamkeit als wichtigen Pfeiler der Depressionsbehandlung und speziell der Depressionsrückfallprophylaxe bezeichnen.

Innerhalb des relativ kurzen Zeitraumes von etwa 25 Jahren hat sich Achtsamkeit zu einem etablierten Forschungsgegenstand entwickelt, der nicht nur in Medizin und Gesundheitswissenschaften, sondern auch innerhalb anderer Disziplinen wie Pädagogik, Organisations- und Arbeitswissenschaften sowie Ethik zunehmend thematisiert wird. Exemplarisch wird dieser Aufstieg an der wissenschaftlichen Zeitschrift *Mindfulness*, die erstmals im Jahr 2010 vom Verlag Springer Science herausgegeben wurde und innerhalb kürzester Zeit zu einem angesehenen und vielzitierten

> Achtsamkeit kann nicht nur erwünschte, sondern auch unerwünschte „Nebenwirkungen“ haben, weil das Praktizieren dieser Methode als ein starker psychologischer Katalysator im Sinne von Empowerment wirken kann.

Weil mit Empowerment naturgemäß die Fähigkeit einhergeht, seine Bedürfnisse, Wünsche und Einstellungen besser zu kennen sowie sich selbst mehr zu vertrauen, kann es natürlich auch zur Veränderung von etablierten Verhaltensweisen kommen, die nicht vorhersehbar sind.

wissenschaftlichen Publikationsorgan wurde. Seitdem findet das Thema zunehmend Eingang in weiteren Bereichen der Gesellschaft. Achtsamkeitsbasierte Programme sind inzwischen nicht nur an einigen Universitäten und Hochschulen fester Bestandteil, sondern auch in unterschiedlichen Organisationen im Rahmen von mehrwöchigen Programmen.

## Erfreuliche Forschungsergebnisse

In Kooperation mit der Kalapa Academy und Kollegen in England, Holland und den USA haben wir gerade eine groß angelegte Studie zu Achtsamkeit in der Arbeitswelt in Deutschland abgeschlossen, in deren Rahmen wir Achtsamkeit in mehr als 25 Unternehmen implementiert und evaluiert haben. In einer weiteren mehrjährigen Studie mit über 500 Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen konnten wir empirisch belegen, dass das speziell für die Arbeitswelt entwickelte Programm „Mindful@Work“ nicht nur wahrgenommene Belastung und Burnout-Gefährdung reduzieren, sondern auch selbst eingeschätzte Achtsamkeit, Arbeitsfreude, Teamklima und Produktivität erhöhen kann. Wir konnten zudem zeigen, dass diese Effekte nicht nur auf Selbsteinschätzungen anhand von Fragebögen beruhten, sondern eine Verbesserung der Aufmerksamkeitsnetzwerke durch kognitionspsychologische Tests untermauert wurden.

Auffallend war dabei der Sachverhalt, dass die Programme am besten funktionierten, wenn die für die jeweilige Organisation verantwortlichen Personen, wie z.B. Führungskräfte, sich wahrnehmbar an dem Programm beteiligt haben. In etlichen Organisationen wurde Achtsamkeit dann auch nach dem formalen Ende des Programms mit Billigung der Leitungsebene weiter praktiziert. Wir haben dabei häufig festgestellt, dass die Achtsamkeit ihre Wirkung am sichtbarsten entfalten konnte, wenn der Wille und die Freiheitsgrade da waren, um authentisch, kreativ und offen mit dem Prozess umzugehen, der durch die Achtsamkeit angestoßen wird. Dies zeigte uns, dass achtsamkeitsbasierte Interventionen mächtige Werkzeuge darstellen, die komplexe Veränderungsprozesse in der gesamten Organisationskultur auslösen können.

## Unerwartete Nebenwirkungen

Vielleicht ist das eine andere Beschreibung für den Begriff der „agilen Organisation“, der gerade in aller Munde ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang sicherlich auch die Beobachtung, dass die achtsamkeitsbasierten Interventionen bei einigen Organisationen auch Wirkungen erzielten, die so sicherlich nicht erwartet waren. Beispielsweise beschlossen einige Mitarbeiter, ihren Arbeitsplatz zu verlassen, weil sie sich mit der Organisation, ihren Zielen oder ihrer Kultur nicht mehr identifizieren konnten. Eindrücklich vor Augen ist mir hier das Beispiel einer langgedienten Pflegefachkraft auf einer Intensivstation, die nach einer achtsamkeitsbasierten Sitzung mit ihren Kollegen in die Personalabteilung ging, um zu kündigen. Wie sich herausstellte wollte die Frau nicht mehr unter den sich verändernden Rahmenbedingungen auf der Intensivstation arbeiten, da sie ihre Arbeit, die sie aus einer christlichen Einstellung heraus als Dienst am Nächsten verstand, zunehmend als von ökonomischen Faktoren beeinflusst ansah.

Daran wird ersichtlich, dass Achtsamkeit nicht nur erwünschte, sondern auch unerwünschte „Nebenwirkungen“ haben kann, weil das Praktizieren dieser Methode als ein starker psychologischer Katalysator im Sinne von Empowerment wirken kann. Wenn man Rahmenbedingungen schafft, die es Menschen erlauben, ihre innewohnenden Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen, und sie psychisches Wachstum erfahren können, werden sie bewusster sich selbst und ihrer Umwelt gegenüber. Weil mit Empowerment naturgemäß die Fähigkeit einhergeht, seine Bedürfnisse, Wünsche und Einstellungen besser zu kennen sowie sich selbst mehr zu vertrauen, kann es natürlich auch zur Veränderung von etablierten Verhaltensweisen kommen, die nicht vorhersehbar sind.

## Empowerment

Vermutlich bereitet dieses versteckte, gleichsam anarchistische Moment der Achtsamkeit manchen Entscheidern in Organisationen zunächst kein gutes Gefühl. Wenn man jedoch gewillt ist, sich offen und vertrauensvoll auf diesen Prozess einzulassen, kann man das verborgene Potenzial von Achtsamkeit sowohl für das Individuum als auch seine Organisation schätzen und realisieren. Weil ich das Glück hatte, diese Erfahrung einige Male machen zu dürfen, bin ich davon überzeugt, dass Achtsamkeit in letzter Konsequenz nicht gezielt im Sinne der Selbst- und Effizienzoptimierung funktionalisiert werden kann, sondern im Kielwasser der Praxis häufig auch Entwicklungsprozesse anstößt, die bei genauerem Hinsehen sowohl für das Individuum als auch die Gesellschaft sehr förderlich sind.

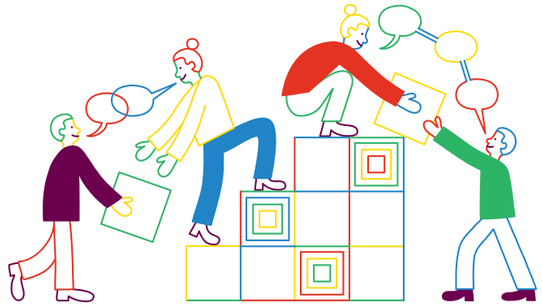
**Prof. Dr. Niko Kohls** ist Medizinpsychologe und beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit dem Zusammenhang von Achtsamkeit, Spiritualität und Gesundheit. 2008 hat er am Generation Research Program der Ludwig-Maximilians-Universität München die Arbeitsgruppe „Psychophysiologie des Bewusstseins“ etabliert. Seit 2013 hat er an der Hochschule Coburg eine Professur für Gesundheitswissenschaften inne. Im Oktober 2013 wurde ihm von den Weimarer Visionen der „Amalia-Preis für Neues Denken“ in der Kategorie Wissenschaft verliehen.



Frühbucherpreis noch bis 15. Oktober 2017

Born@Google

SEARCH INSIDE YOURSELF



Das weltweit renommierteste Leadership Training im Bereich Achtsamkeit und Emotionale Intelligenz

**23.–24. November 2017 in Zürich** (deutschsprachig)

**Trainer: Peter Bostelmann und Angelika von der Assen**

**Weitere Informationen und Anmeldung**
**www.siyswitzerland2017.com**

Unser Geschenk für *moment by moment*-Leser:
CHF 50 Reduktion auf den Ticketpreis
mit Code **SIY2017Moment**

Search Inside Yourself
Leadership Institute