

HWZ Working Paper Series

Achtsamkeitsmeditation

2019

**Ein wirksames Führungsinstrument trotz
hoher Skepsis in Schweizer Unternehmen**

Urs Dürsteler
Gina Mehmman

Hochschule für Wirtschaft Zürich



HWZ

Achtsamkeitsmeditation

Ein wirksames Führungsinstrument trotz Skepsis in Schweizer Unternehmen

Urs Dürsteler, Prof. Dr.oec.HSG¹

Gina Mehmann, BSc Business Communications²

¹ Urs Dürsteler, a. Prorektor der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz), arbeitet zurzeit als „Visiting Senior Research Scholar“ an der University of California San Diego (UCSD) in San Diego (USA)
Seine e-Mail Adresse lautet: urs.duersteler@fh-hwz.ch

² Gina Mehmann absolviert zurzeit ihren MBA an der University of Kent (UK).
Ihre e-Mail Adresse lautet: mehmann.gina@gmail.com

Abstract

«Meditation» ist ein breit verwendeter Begriff, wird jedoch häufig als Privatangelegenheit verstanden und findet leider (noch) wenig Anerkennung im beruflichen Umfeld. Die Meditation, prophylaktisch oder als kurative Lebensphilosophie oder -hilfe verstanden, löst bei vielen Führungskräften Skepsis aus und ist vielfach mit Vorurteilen behaftet. Es ist vielerorts noch wenig bekannt, dass der Stresslevel im beruflichen Alltag durch Meditation reduziert werden kann, eine Verminderung grüblerischer Gedanken bewirkt und eine Zunahme von Selbstführung und Mitgefühl zeigt. Dies fördert letztlich eine bessere Distanz und Abgeklärtheit zu den Dingen, damit bessere Entscheide gefällt werden können, was die Potenzialentfaltung von Führungskräften nachhaltig beeinflusst. Eine Studie der HWZ Hochschule für Wirtschaft, welche auf der Bachelor Thesis von Gina Mehmman weiterentwickelt wurde, hat sich mit dem Thema Achtsamkeitsmeditation und ihrem Nutzen für Führungskräfte in Schweizer Unternehmen beschäftigt. Der vorliegende Artikel bestätigt weitgehend, dass die Achtsamkeitsmeditation die Führungsqualität eines Vorgesetzten und somit dessen berufliche Leistungsfähigkeit, unabhängig von Geschlecht und Alter, in Schweizer Unternehmen fördern kann. Geschlechtsspezifisch kann diese Annahme nicht verallgemeinert werden, ob diese «typischen» Eigenschaften von Männern und Frauen angeboren sind oder lediglich durch die Gesellschaft vorgegeben werden. Im Weiteren ist Achtsamkeit keine Privatsache, sondern eine Voraussetzung, um ein neues Führungsverständnis positiv zu entwickeln. Es ist deshalb sinnvoll, die Methoden der Achtsamkeit mit vergleichbaren Attributen wie Stressmanagement, Kreativitätssteigerung beziehungsweise mit guten Führungsqualitäten zu verbinden. Die zahlreichen jährlich veröffentlichten Artikel zu den Wirkungen von Meditation bestätigen das zunehmende Interesse in Forschung und Praxis.

Schlüssel- Wörter

Achtsamkeitsmeditation, neues Führungsverhalten und -instrument, prophylaktische und kurative Wirksamkeit

Reviewed

Januar 2019

Verfügbar online

April 2019

Inhaltsverzeichnis

1. EINE KONKRETE PRAXISERFAHRUNG ALS AUSGANGSLAGE	1
1.1 Ein Beispiel aus der Praxis: ein Operations Manager im beruflichen und privaten Spannungsfeld der Überbelastung	1
2. ACHTSAMKEITSMEDITATION IM KONTEXT ZU ANDEREN MEDITATIONSVERFAHREN	2
3. FORSCHUNGSFRAGE, HYPOTHESENBILDUNG UND FORSCHUNGSMETHODISCHE VORGEHENSWEISE	4
4. WIRKUNGEN DER MEDITATION	6
5. ERKENNTNISSE AUS DEN QUALITATIVEN INTERVIEWS	7
6. SYSTEMATISCHE WIRKUNGSANALYSE – EIN WEITERES BEISPIEL AUS DER PRAXIS	9
7. MEDITATIONSKURSE – EINE LEBENSPHILOSOPHIE MIT VIELEN GESICHTERN	10
8. SANFTER ANSATZ FÜR VERBESSERTES FÜHRUNGSVERHALTEN	11
9. SCHLUSSFOLGERUNGEN, KRITISCHE REFLEXION UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	14
Quellenverzeichnis	17

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 – Übersicht zu den Meditationsverfahren	3
Tabelle 1 – Handlungsempfehlungen für eine Achtsamkeitsmeditation im Alltag	12

1. Eine konkrete Praxiserfahrung als Ausgangslage

In der Wirkungsanalyse von Meditation auf Verhalten von Führungskräften und deren Mitarbeitende stehen sich verschiedene Wissensbereiche interdisziplinär auf unterschiedlichsten Abstraktionsebenen gegenüber, welche kleinere bis grössere Schnittmengen vereinen. Die verhaltensökonomische Diskussion beschäftigt sich mehrheitlich mit dem menschlichen Verständnis beziehungsweise mit den verschiedenen Denkmechanismen in der Entscheidungsbildung, zum Beispiel bei monetären Transaktionen (Kahneman, 2011, S. 89). Als inhaltliche Ergänzung ist die ökonomische Psychologie breiter aufgestellt und setzt sich auch mit nichtmonetären Themen auseinander (Van Raaij, Van Veldhoven & Wärneryd, 1988). Obschon Unterschiede bestehen, werden die beiden Begriffe Verhaltensökonomie und ökonomische Psychologie oftmals synonym verwendet.

Im alltäglichen Verhalten von Führungskräften werden verschiedene psychologische Ebenen angesprochen, die letztlich Einfluss auf das jeweilige Führungsverhalten haben (Goleman, 2005). Die entsprechende Literatur zum Thema ist sehr umfassend. Die Meinungen dazu sind nicht abschliessend und werden auch kontrovers geführt. Wie lassen sich solche Abstraktionen auf das Verhalten Einzelner herunterbrechen? Das folgende im Rahmen dieses Artikels durchgeführte Interview mit Michael Ryan dient zur Konkretisierung der Problemstellung und zeigt die Geschichte eines erfolgreichen Operations Managers auf, der als Folge von traumatisierenden Kindheitserlebnissen und beruflichen Spannungen psychisch erkrankte und mit Meditation und anderen alternativen Behandlungsmethoden wieder vollständig in seiner früheren Funktion als Führungsperson in den Arbeitsprozess integriert werden konnte (Ryan, 2019).

1.1 Ein Beispiel aus der Praxis: ein Operations Manager im beruflichen und privaten Spannungsfeld der Überbelastung

Michael Ryan, MBA, Operations Manager International Services der University of California San Diego (UCSD), ist Vorgesetzter von 18 Mitarbeitenden, 42 Jahre alt, verheiratet, Vater von zwei kleinen Kindern, wohnt in La Jolla, California. Seine Freizeit verbringt er mit seiner Familie, er surft und ist Hobbygärtner.

Michael litt seit 1989 an Bodenbeckenschmerzen und seit 2007 an intensiven Schmerzen im Verdauungstrakt (Colitis Ulcerosa). Im Jahr 2012 wurde er am rechten Knie operiert, was chronische Schmerzen auslöste. Ab Herbst 2017 stand er unter grossem Arbeitsdruck, fühlte sich für alles und auch für die Fehler seiner Mitarbeitenden verantwortlich, konnte sich schlecht konzentrieren und war sehr empfindlich gegenüber Kritik. Im Januar 2018 suchte er wegen Magenkrämpfen, Blutungen, Übelkeit und Kopfschmerzen den Arzt auf. Mit der

Einnahme einer Unmenge verschriebener Medikamente haben sich zusätzlich unliebsame Nebenwirkungen eingestellt. Alle Therapieversuche blieben leider ohne Erfolg. Er war wegen starker Schmerzen oftmals krank, verlor zusätzlich Gewicht und suchte bei weiteren Ärzten um Rat. Im April 2018 wurde er von seiner Vorgesetzten temporär freigestellt und gezwungen, sich um seine Genesung zu kümmern. Der Wendepunkt seiner Genesung stellte sich im Mai 2018 ein. Er fand einen auf «integrative Medicine» spezialisierten Arzt. Mit der Frage «*What do you think, is wrong with your body?*» begann der Heilungsprozess. In der Behandlung enthalten war die Aufarbeitung seiner traumatisierenden Jugenderinnerungen, die sich oft als psychosomatische und chronische Schmerzen bemerkbar machten. Die Lektüre von Fachliteratur³ wirkte wie ein Augenöffner. Als Konsequenz hat Michael Ryan verschiedene durch seinen Arzt verordnete Therapien durchgemacht: zweimal täglich Yoga, Yoga Stretching, Homöopathie, Bewusstseinsübungen, Biofeedback und anderes mehr. Und es wirkte! Ende September 2018 begann er wieder in seiner ursprünglichen Funktion als Operations Manager zu arbeiten. Er meinte, dass er durch seine Genesung ausgeglichener und empathischer geworden sei, was auch seine Mitarbeitenden bestätigten. Seine Vorgesetzte empfahl ihm, niemandem von seiner Krankheit zu erzählen, weil dies als Schwäche gedeutet werden könnte. In der Zwischenzeit hat er sich so weit gut erholt, konsultiert seinen Arzt regelmässig, praktiziert täglich mehrmals Yoga, Meditation und andere Entspannungsübungen und verbringt viel Zeit mit seiner Familie sowie seinen früheren Hobbys. Seine Ratschläge für Leute mit chronischen Schmerzen oder Krankheiten empfiehlt er, auf Körper und Geist zu achten, um Therapiemöglichkeiten zu finden, welche solche psychosomatischen Probleme lösen. Sein Credo lautet: «*Der Glaube an eine solche Therapieform muss unbedingt vorhanden sein und sollte mit Yoga, Meditation und Martial Art ergänzt werden.*» Die verschiedenen angewendeten Therapien beinhalteten auch eine starke Fokussierung auf Meditation, welche unterschiedliche Ursprünge und Formen aufweist.

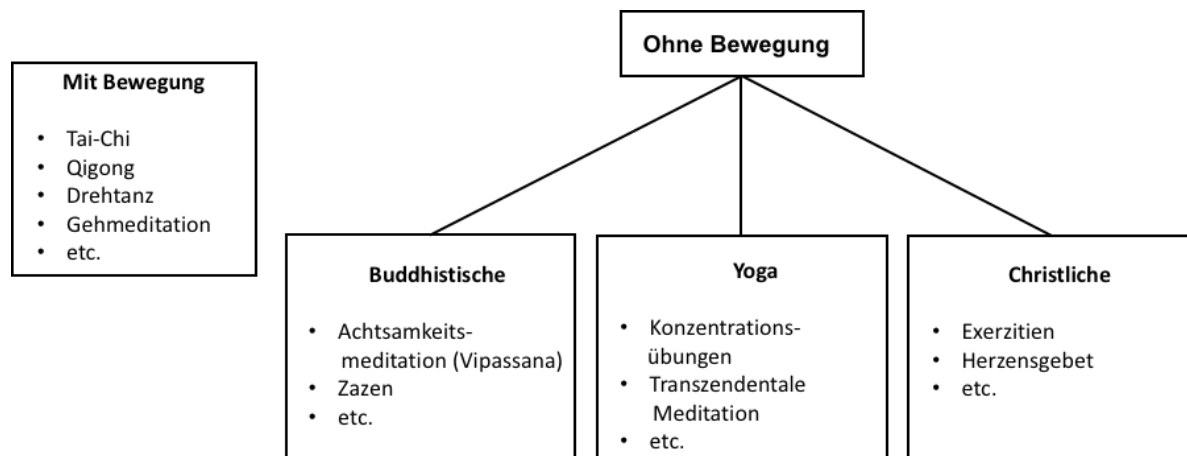
2. Achtsamkeitsmeditation im Kontext zu anderen Meditationsverfahren

In den letzten Jahren hat sich die Forschung zunehmend mit den Auswirkungen der Meditation beschäftigt und neue Erkenntnisse publiziert. Die Anzahl wissenschaftlicher Artikel zum Thema Meditation sind seit 2000 rasant angestiegen, so dass heute eine

³ Wie zum Beispiel «The Body keep the Scores – Brain, Mind and Body in the Healing of Trauma» (Bessel van der Kolk, 2014) oder «The divided Mind – The Epidemic of Mindbody Disorders» (John Sarno, 2006).

Boomphase des Themas besteht (Ich will meditieren!, 2018; Ott, 2010, S. 152). In der Abbildung 1 werden unterschiedliche Formen der Meditationspraxis dargestellt.

Abbildung 1 – Übersicht zu den Meditationsverfahren



Quelle: In Anlehnung an Vaitl (2010, S. 4).

Da der Begriff Meditation für viele nicht greifbar ist, wird er in Zusammenhang mit religiösen Praktiken, Sekten und esoterischen Ansätzen gebracht. Die Abgrenzung des Begriffs auf einen mehr praktischen und klinischen Kontext, losgelöst von rituellen und religiösen Komponenten, versucht mehr Klarheit beim Thema Meditation zu schaffen. Diese beobachtete Herausforderung in dieser Form von Abgrenzung wird in der Unterthese 3 weiter vertieft⁴. Die Achtsamkeitsmeditation (Vipassana) hat eine lange buddhistische Tradition, enthält jedoch nichts, was als religionsgebunden verstanden werden könnte (Hasson, 2013, S. 67). Die Technik beschreibt einen einfachen und logischen Weg, den Geist durch bestimmte Atemtechniken, mit Fokus auf Vorgänge im Körper, zur Ruhe zu bringen, und eignet sich besonders gut für Einsteiger (Hart, 2015, S. 11). Um der Problematik der zahlreichen verschiedenen Praktiken entgegenzuwirken, konzentriert sich der vorliegende Artikel mehrheitlich auf die Achtsamkeitsmeditation. Die Belastungsfaktoren, die auf den Menschen einwirken, werden in Zukunft an Intensität gewinnen. Vor allem die psychosozialen Belastungsfaktoren, die aufgrund ihres immateriellen Wesens weniger klar messbar und somit für zahlreiche Verantwortliche in Unternehmen nur bedingt nachvollziehbar sind, werden wenig beachtet (Meifert & Kesting, 2004, S. 4). Diese mangelnde Nichteinbeziehung immaterieller Faktoren ins Verhalten von Führungskräften erfordert eine gedankliche Erweiterung der gängigen Managementlehre. «Partizipative, energetische Menschenführung, Mindcoaching und Entwicklung der Selbstkompetenz wie

⁴ Vgl. auch S. 4 und S. 8

Selbständigkeit, Selbstorganisation, Selbstverantwortung sind absolute Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts im Rahmen einer neuen psychosozio mentalen Kompetenz» (Decker & Sullivan, 1998, in: Meifert & Kesting, 2004, S. 5).

Die positiven Effekte von Achtsamkeitsmeditation für das Unternehmen zeigen sich in einem besseren Umgang mit den eigenen Ressourcen. Daraus resultieren oftmals eine Reduktion der Fehlerhaftigkeit sowie der betrieblichen Absenzen.

3. Forschungsfrage, Hypothesenbildung und forschungsmethodische Vorgehensweise

Aus dieser Ausgangslage ergibt sich eine zentrale Forschungsfrage:

Inwiefern kann die Achtsamkeitsmeditation das Führungsverhalten und somit die Leistungsfähigkeit von Führungspersonen in Schweizer Unternehmen positiv fördern?

Die Forschungsfrage wird mit folgenden Hauptthesen und Unterthesen analysiert und beantwortet. Diese erlauben eine kritische Sichtweise der Meditation aus verschiedenen Blickwinkeln und unterschiedlichen Themenbereichen, die an die Meditationspraxis im Unternehmensumfeld herangetragen werden.

Hauptthese: Achtsamkeitsmeditation ist eine ausgezeichnete Voraussetzung für gutes Führungsverhalten.

Unterthese 1: Das Geschlecht von Vorgesetzten wirkt sich in den meisten Fällen auf den Führungsstil aus. Bei Frauen ist ein umfassendes, sorgsames Führungsverständnis besonders vertreten. Deshalb sind Frauen tendenziell offen für Themen der Achtsamkeit in einem beruflichen Kontext.

Unterthese 2: Achtsamkeit ist keine Privatsache, sondern für gute Führung eine Voraussetzung, da sie die Führungsqualitäten und die Potenzialentfaltung positiv beeinflussen kann und dem Unternehmen etwas bringt.

Unterthese 3: Der Begriff «Achtsamkeitsmeditation» ist ungeeignet für die Integration von Achtsamkeitspraktiken in einen beruflichen Kontext.

Unterthese 4: Durch die steigenden Anforderungen an die Unternehmen im 21. Jahrhundert wird die Akzeptanz der Anwendung von Achtsamkeitspraktiken in einem beruflichen Kontext inskünftig zunehmen.

Am Beispiel der Achtsamkeitsmeditation soll aufgezeigt werden, dass mittels der Meditation die Leistungsfähigkeit der Führungspersonen in einem anspruchsvollen Umfeld gesteigert und mehreren Gesundheitsproblemen positiv und wirksam vorgebeugt werden kann beziehungsweise bestehende gesundheitliche Probleme gelöst werden können. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde folgende forschungsmethodische Vorgehensweise gewählt:

- Aufbereitung einer Übersicht zum Stand der Meditationsforschung, Herkunfts- und Begriffsdefinition, um Vorurteilen gegenüber der Meditationspraxis entgegenzuwirken.
- Identifikation und Aufarbeitung der aktuellen Quellen zum Thema Achtsamkeitsmeditation und Führungsverhalten in Schweizer Unternehmen.
- Führung von qualitativen Interviews mit verschiedenen Experten/-innen mit unterschiedlichen Funktions- und Bildungshintergründen, wie zum Beispiel Human Resource Managerin in einem KMU, Therapeutin (Burnout-Patienten), Coaching Personen, Referenten/Seminarleiter, CEOs mit Meditationserfahrung. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern Meditation ins Führungssegment von Schweizer Unternehmen integriert werden kann und welchen Nutzen dies für die Führungskraft und das Unternehmen hat. Dabei werden auch mögliche Hürden einer solchen Integration diskutiert und aufgezeigt.
- Führung eines semistrukturierten Einzelinterviews mit Michael Ryan, der aufgrund seiner traumatisierenden Kindheitserlebnisse und beruflicher Spannungen durch Meditation und andere alternative Behandlungsmethoden wieder in seine ursprüngliche Führungsfunktion zurückkehren konnte.
- Darstellung von Handlungshinweisen für eine Integration von Achtsamkeitsübungen ins schweizerische Arbeitsumfeld, um einen einfacheren Zugang zu ermöglichen.
- Achtsamkeitsübungen für Führungskräfte, Angestellte und jeden, der sich für das Thema Meditation interessiert, um einen gesunden Umgang mit den eigenen Ressourcen zu pflegen.
- Auswertung der Meditationserfahrungen als Eigenexperiment der Co-Autorin als Orientierungshilfe im Rahmen ihres Aufenthaltes in einem Ashram (Meditationszentrum) in Indien von Juli bis August 2016.

4. Wirkungen der Meditation

Verschiedene Forschungsergebnisse zeigen auf, dass die regelmässige Anwendung von Meditationspraktiken messbare Auswirkungen auf das Gehirn des Menschen hat. Effekte auf betroffene Hirnregionen, die für die Reduktion von Stress zuständig sind, können belegt werden. Die World Health Organization (WHO) definiert in Bezug auf die Verbesserung der psychischen Gesundheit folgendes Ziel: «Bis zum Jahr 2020 sollte sich die psychische Gesundheit der Bevölkerung verbessern, und für Personen mit psychischen Problemen sollten bessere umfassende Dienste verfügbar und zugänglich sein.» (Weiss, 2000, S. 126). Als häufigste körperliche Beschwerden in der Gesundheitsbefragung 2017 nannten 48 Prozent (Männer: 31,7 Prozent) der Befragten das Gefühl von allgemeiner Schwäche, Müdigkeit oder Energielosigkeit, und 44,6 Prozent (Männer: 34,8 Prozent) klagten über Rückenschmerzen. Von Schulter-, Nacken- und Armschmerzen sind 41,6 Prozent (Männer: 30,3 Prozent) betroffen. Zwei von fünf Personen, die an Rücken- oder Kreuzschmerzen sowie an einer allgemeinen Schwäche leiden, bringen ihren Stress am Arbeitsplatz mit ihrer aktuellen oder einer früheren Arbeit in Verbindung (Bundesamt für Statistik, 2018, S. 13). Im Gegenzug fördert die Meditation eine bessere Konzentrationsfähigkeit (Schnabel, 2013, S. 6). Verschiedene Studien zeigen auf, dass die regelmässige Anwendung von Meditationspraktiken messbare und nachvollziehbare Auswirkungen auf das Gehirn des Menschen hat. Es macht deshalb Sinn, die Methoden der Achtsamkeitsmeditation mit vergleichbaren Attributen wie Stressmanagement, Kreativitäts- und Konzentrationssteigerung beziehungsweise Entwicklung von Führungskompetenzen zu verbinden. Wenn die Meditationspraxis weiterhin eine derartige Nachfrage aufweist, ist sie eine ergänzende Alternative zu den bereits bekannten Entwicklungs- und Therapieformen, um Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden in einem immer anspruchsvolleren Arbeitskontext zu unterstützen. Als Antwort auf die Frage nach dem richtigen Umgang mit Stress und zur Potenzialentfaltung von Führungskräften bietet sich die Meditation daher als prüfenswerte Alternative an.

Eine der wegweisendsten Erkenntnisse der letzten Jahrzehnte in diesem Zusammenhang war die medizinische und psychologische Einsicht, dass Geist und Körper keine getrennten Dimensionen darstellen. Beide sind vielmehr miteinander verbunden und bilden eine Einheit. Dabei kam auch die Frage auf, welche Rolle und welche unterschiedlichen Funktionen das Gehirn bei Denkprozessen übernimmt (Kahneman, 2011, S. 20–30). Die Art, wie wir Dinge sehen oder auch nicht sehen, diese erfassen und für uns interpretieren, hat direkten Einfluss darauf, wie wir unsere Probleme wahrnehmen oder mit Stress und Krankheit umgehen.

Inzwischen ist in der kontemplativen Neurowissenschaft erwiesen, dass sich das Gehirn ein Leben lang verändert und somit auch lernfähig bleibt. Im Weiteren ist bekannt, dass bestimmte Übungen und wiederholte Konfrontationen mit komplexeren Aufgaben die Fähigkeit des Gehirns und somit die Denkfähigkeit fördern (Kabat-Zinn, 2013, S. 301). In der Meditation wird davon ausgegangen, dass sich beim Meditierenden eine höhere Entwicklungsstufe des Geistes entwickelt. Von der Epigenetik wissen wir, wie das menschliche Verhalten, die Erfahrungen, der Lebensstil sowie die innere Einstellung darauf Einfluss nehmen, welche Gene in den Chromosomen aktiviert oder deaktiviert werden. Diese Genmutationen haben direkten Einfluss auf die Entfaltung des Menschen, was wiederum Auswirkungen auf den Umgang mit den eigenen Emotionen und sozialen Beziehungen, die Motivation bei sich selbst sowie die Lernfähigkeit des Arbeitsgedächtnisses hat. Kognitive Effekte der Meditation zeigen sich im Hinblick auf Wahrnehmungen, Konzentration und Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Kreativität, Empathie und Persönlichkeitsmerkmale (Kohtes & Rosmann, 2014, S. 125). Und schliesslich sind die Telomere⁵ zuständig für die Zellalterung. Sie haben einen hohen Einfluss auf die Lebenserwartung. Es ist erwiesen, dass für die Abnutzung der Telomere das Ausmass von Stress und den entsprechenden Umgang damit eine Rolle spielen (Kabat-Zinn, 2013, S. 303). Wird in der Meditation gelernt, Stress besser abzubauen und zu regulieren, könnte dies einen positiven Einfluss auf die Zellalterung haben (SRF Kultur, 2016).

5. Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews

Für die Befragung wurden Coaches und Fachberater/-innen ausgesucht, die sich täglich mit Achtsamkeitspraktiken befassen und langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Führungskräften vorzuweisen hatten. Weiter wurden CEOs befragt, die von der Meditationspraxis bereits profitierten, um den Nutzen der Meditation für die Zielgruppe plausibilisieren und den Einbezug von Erfahrungsberichten ermöglichen zu können. Ausserdem schien es für die Befragung zielführend, auch eine HR-Verantwortliche eines KMU zu befragen, um den Praxistransfer zu untersuchen. Folgend sind einige Erkenntnisse und Kernaussagen aus den Interviews aufgelistet, die teilweise die zugrundeliegenden Unterthesen bestätigen.

⁵ Telomere sind aus repetitiver Desoxyribonukleinsäure (DNS) und assoziierten Proteinen bestehende Enden der Chromosomen.

(a) **Unterthese 1:** Frauen haben ein umfassendes und sorgsames Führungsverständnis

- Aus den durchgeführten Interviews lässt sich die These, dass Frauen umfassender und sorgsamer führen, nicht abschliessend bestätigen, sondern allenfalls aus anderen Untersuchungen herleiten.

(b) **Unterthese 2:** Achtsamkeit ist keine Privatsache, sondern für gute Führung eine Voraussetzung.

- Alle befragten Personen haben relevante Vorteile genannt, weshalb sich Achtsamkeitsmeditation und verwandte Praktiken für Führungskräfte eignen.
- Die Meditation wurde als hervorragendes Regenerationstool beschrieben.
- Der positive Effekt für das Unternehmen wurde im achtsamen Umgang mit den Ressourcen beschrieben. Dies wirkt sich auch auf die Mitarbeitenden und das Arbeitsklima aus.
- Dass sich die Tendenz der Abwesenheit aufgrund von Krankheit verändert hat, konnten einige der befragten Personen bestätigen.
- Was als sinnvoll immer wieder erwähnt wurde, war die Etablierung von Ritualen, zum Beispiel gezielte Atemübungen vor Meetings, um das Thema dauerhaft in den Arbeitsalltag zu integrieren.
- Die kontrollierte Atmung als Hilfsmittel für das Bewusstsein im Alltag wurde von allen Zielgruppen als gutes Mittel genannt, um die Achtsamkeit tagsüber aufrechtzuerhalten.

(c) **Unterthese 3:** Der Begriff «Achtsamkeitsmeditation» ist ungeeignet in einem beruflichen Kontext.

- Das Thema der «Salonfähigkeit» oder Akzeptanz des Begriffs «Achtsamkeitsmeditation» für den Arbeitskontext wurde häufig aufgegriffen.
- Als besser geeigneter Begriff wurde unter anderem Stressmanagement genannt.

(d) **Unterthese 4:** Zunahme der Akzeptanz der Anwendung von Achtsamkeitspraktiken in einem beruflichen Kontext.

- Aus den Einzelinterviews konnte ein grundsätzliches Interesse an der Achtsamkeit erkannt werden. Eine gewisse Skepsis bleibt jedoch bestehen.
- Unternehmen, wie beispielsweise Google, welche bereits Erfahrungen mit dem Thema vorweisen, äussern sich in systematischen Wirkungsanalysen positiv.

6. Systematische Wirkungsanalyse – ein weiteres Beispiel aus der Praxis

Eine systematische Wirkungsanalyse sollte eine zusätzliche Antwort zu der vorhin gestellten Hauptthese sowie zu den Unterthesen abgeben⁶. Aus einer breit angelegten Untersuchung der Kalpa Leadership Academy, welche Unternehmenstrainings anbietet, können einige interessante Rückschlüsse gezogen werden. Tamadjidi, Geschäftsführer der Kalpa Leadership Academy, der von der Wirksamkeit des Achtsamkeitstrainings überzeugt ist, lancierte zusammen mit dem Humanwissenschaftlichen Zentrum der Universität München eine Studie mit rund 250 Teilnehmern aus zehn verschiedenen Firmen. Darunter waren auch Google und das Beratungsunternehmen Ifok vertreten, die den Nachweis für die Wirkung der Achtsamkeit im Unternehmensalltag erbringen sollten (Schnabel, 2013, S. 2). Während acht Wochen wurden gezielt Aspekte des achtsamen Umgangs mit E-Mails, mit dem Zeitmanagement oder mit der Vorbereitung für Meetings angegangen. Dabei wurde regelmässig meditiert.

Aus dem Kurs von Ifok resultierte, dass nahezu alle Teilnehmenden von positiven Wirkungen berichteten. Sie hatten das Gefühl, ruhiger und konzentrierter zu arbeiten, was die Unterthese zu Aspekten von guter Führung bestätigen würde. Karmen Strahonja, bei Ifok für den Bereich Bildung zuständig, meinte: «Ich mache nicht mehr zehn Dinge gleichzeitig, lasse mich nicht so oft stören und kann auf meine Mitarbeitenden besser eingehen.» (Schnabel, 2013, S. 5). Ausserdem berichteten die Kollegen/-innen aus Berlin, dass sie neu vor jeder Telefonkonferenz zusammen meditieren und dass die Aufmerksamkeit dadurch stark zugenommen hat. Wieder andere beschrieben bewusste Pausen, die sie in den Arbeitsalltag einplanen. Von anderen Teilnehmenden wurde ausserdem berichtet, dass die E-Mails nur noch zweimal täglich angeschaut werden, die Smartphones in den Sitzungen ausgeschaltet bleiben und mehr auf einen respektvollen Umgang mit den anderen Mitarbeitenden geachtet wird (Schnabel, 2013, S. 6). Um diese positiven Effekte empirisch belegen zu können, wurden die Ergebnisse der Projektstudie in drei Teilbereiche unterteilt:

- Den ANT, der drei Aspekte (Aufmerksamkeit, Wachsamkeit, Orientierung/Executive Control) beleuchtet und Fehlerraten sowie Reaktionsgeschwindigkeit misst.
- Den Fragebogen Perceived Stress Questionnaire (PSQ), der am Anfang und am Ende verteilt und häufig für die Stress-, Burnout- und Achtsamkeitsforschung eingesetzt wird.
- Achtsamkeitsprotokolle der Teilnehmer/-innen.

⁶ Vgl. auch Kapitel 3.

Die Befragungen, die alle drei Monate erfolgten, zeigten auf, dass mit dem Achtsamkeitstraining die Einschätzung von Sorgen, Anspannung, Freude und die Fähigkeit, mit Stress umzugehen, positiv beeinflusst werden. Messungen der kognitionspsychologischen Testung für die Fehlerrate wiesen eine Reduktion von 25 Prozent auf. Schwächere Effekte zeigten sich überdies bei interpersonellen Faktoren: Atmosphäre am Arbeitsplatz und interne Kooperationen (Tamdjidi & Kohls, 2013, S. 35). Auch diese Rückmeldungen können grundsätzlich als Bestätigung eines neuen Führungsverständnisses beziehungsweise eines bewussteren Umgangs mit den Mitarbeitenden und Arbeitskollegen und -kolleginnen verstanden werden. Die Hauptthese zur guten Führung beziehungsweise die Unterthese zur zunehmenden Bedeutung der Achtsamkeitsmeditation werden somit verifiziert.

7. Meditationskurse – eine Lebensphilosophie mit vielen Gesichtern

Mit der Durchführung von unternehmensorientierten Meditationskursen wird beabsichtigt, die Qualitäten der verschiedenen Führungsstufen zu verbessern (Hauptthese) sowie die Voraussetzungen für gute Führung zu schaffen (Unterthese 2). In Meditationskursen – wie zum Beispiel Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) – zeigen sich positive Effekte, indem sich bei den Teilnehmenden eine Reduktion von Angstgefühlen, grüblerischen Gedanken und im Gegenzug eine Zunahme von Selbstfürsorge und Mitgefühl ergeben (Müller & Ziehen, 2009 in: Ott, 2010, S. 166). Beim Stressmanagement geht es hauptsächlich um die Entspannungsreaktion, die durch die Meditation erreicht werden kann. Doch wird mit der Meditationspraxis weiter in die Tiefe gegangen, können auch Veränderungen in der Persönlichkeitsstruktur festgestellt werden. Deshalb kann Meditation einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Fähigkeit des richtigen Handelns für spezifische berufliche Herausforderungen zu fördern beziehungsweise auszudehnen (Kohtes & Rosmann, 2014, S. 123). Die Achtsamkeitsmeditation unterstützt Menschen darin, den Radius ihrer Wahrnehmung zu erweitern. Die Ich-Bezogenheit wird in der Meditationspraxis zunehmend relativiert, so wird der Blick des Menschen für seine Umwelt vergrössert. Für die Führungskräfte führt die bessere Aufmerksamkeit dazu, die Mitarbeitenden besser wahrnehmen zu können und damit deren Potenziale und Fähigkeiten gezielt erkennen und weiterentwickeln zu können. In Sitzungen und im Umgang mit Geschäftspartner/-innen kann die Fähigkeit der Objektivierung und die weniger starke Ich-Bezogenheit zu mehr Win-win-Situationen führen (Kohtes & Rosmann, 2014, S. 124–125).

In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft stellen Kreativität und innovatives Handeln zentrale Kernkompetenzen dar, und zwar nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei Mitarbeitenden (FTD Akademie der Führungskräfte, 2010, in: Kohtes & Rosmann, 2014, S. 73). Damit Kreativität jedoch wirken kann, müssen die durch das Gehirn produzierten Denkautomatismen unterbrochen werden. Wie funktioniert dies? Durch regelmässiges Meditieren entsteht eine Leere beziehungsweise ein Freiraum, in dem Neues gedeihen kann. Das Denken kann in nicht wahrgenommene Dimensionen vordringen und richtet sich nicht automatisch an bereits Bekanntes. Unbewusst greift der Mensch häufig auf seine Intuition zurück, da die Menge an Informationen und die Schnelligkeit im Geschäftsalltag es nicht länger zulassen, ausschliesslich rationale Entscheidungen über Daten und Fakten zu treffen (Kahneman, 2011, S. 20). Menschen mit einem wachen Gefühlserlebnis können sich ihrer Intuition noch stärker bedienen (Kohtes & Rosmann, 2014, S. 73–74). Signifikanter denn je ist heute die innere Stabilität von Führungskräften, denn sie sind ständigem Wandel ausgesetzt. Die zugänglichen Erfahrungen, die in der Stille gemacht werden, können hier als Ankerpunkt dienen. Der Meditierende beziehungsweise die Meditierende lernt, dass alle äusseren Zwänge in ihrem Kern relativ sind. So bleibt die innere Stabilität kontinuierlich bestehen, und zwar unabhängig davon, was sich in der Aussenwelt abspielt (Kohtes & Rosmann, 2014, S. 132). Das so veränderte Verhalten der Mitarbeitenden stellt eine wichtige Voraussetzung für ein neuartiges Führungsverständnis dar und bestätigt nicht nur die entsprechende Unterthese 2, sondern auch die Hauptthese, dass Meditation die Leistungsfähigkeit von Vorgesetzten verbessern kann.

8. Sanfter Ansatz für verbessertes Führungsverhalten

Die Meditation als Entwicklungs- und Regenerationstool wird, wie in der Unterthese 3 dargestellt, in den Führungsetagen zum Teil sehr kritisch beurteilt. Der heutige Arbeitsplatz verlangt von allen Arbeitnehmenden, unabhängig der hierarchischen Stufe, Kreativität, Innovationsgeist und Empathie. Viele Führungskräfte sind zudem nicht selten sowohl in einem Zustand der Unruhe als auch der Überforderung. Ist die Achtsamkeitsmeditation die Lösung dieser persönlichen und beruflichen Herausforderungen? Die Meditation ist eine Möglichkeit von vielen. Die Achtsamkeitsmeditation hat eine glaubwürdige Chance bei verschiedensten Herausforderungen im Führungsverhalten, zum Beispiel bei der Entwicklung von innovativen Ideen oder beim Gesundheitsmanagement der Mitarbeitenden, Anklang zu finden. Somit wird der Begriff weniger mit persönlichen Schwächen in Verbindung gebracht. Bekannte Hemmschwellen können dadurch eher abgebaut werden. Einige Meditationsübungen, die jeweils täglich leicht durchgeführt werden können, helfen als

ungezwungenen Einstieg in die Meditationspraxis, vergleiche auch Tabelle 1. Solche Einstiegsübungen sind niederschwellig und vor allem persönlich. Sie eröffnen der Achtsamkeitsmeditation die Möglichkeit zu einer allgemeinen Akzeptanz (Unterthese 4).

Tabelle 1 – Handlungsempfehlungen für eine Achtsamkeitsmeditation im Alltag

	Achtsamkeits- übungen	Anleitung	Nutzen
1.	Bekanntes neu entdecken	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl einer Routineaufgabe (z. B. Fahrt zum Arbeitsplatz) - Sammeln möglichst vieler Eindrücke und bewusste Wahrnehmung von Kleinigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Facettenreichtum der Umgebung erkennen - bessere Wahrnehmung
2.	Atem spüren	<ul style="list-style-type: none"> - Augen schliessen - Hand auf den Bauch legen - Durch die Nase tief in den Bauch ein- und ausatmen, Vorstellung: Der ganze Körper wird mit neuer Energie durchströmt 	<ul style="list-style-type: none"> - Gleichmässige und rhythmische Atmung – verbesserte Atemqualität
3.	Runter vom Gas	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung gewohnter Tätigkeiten - Bewegungen täglich während zehn Minuten bewusst langsamer gestalten (z. B. langsames Gehen durch das Büro) 	<ul style="list-style-type: none"> - Körperentspannung - Bewusstseinerweiterung
4.	Dialog mit dem Körper	<ul style="list-style-type: none"> - Augen schliessen und bewusst in Gedanken durch den Körper wandern und jede Körperstelle wahrnehmen und spüren, wie sie sich anfühlt - Körper bewusst in Bewegung bringen, um zu spüren, welche Muskeln beansprucht werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Körperwahrnehmung
5.	Bewusstes Essen	<ul style="list-style-type: none"> - Genug Zeit zum Essen einräumen - Nicht in Eile essen - Augen beim Essen mitunter schliessen und bewusst unterschiedliche Konsistenz und Aromen herausschmecken 	<ul style="list-style-type: none"> - Langsames Essen hilft - bei der Verdauung, - weniger Müdigkeit, - bewusste Sinneswahrnehmung

6.	Tägliches Innehalten	<ul style="list-style-type: none"> - Unterbrechen der aktuellen Tätigkeit - Aufmerksamkeit auf die momentane Situation lenken, weder an Vergangenes noch Zukünftiges denken - Aufmerksamkeit auf Geräusche und Gerüche der Umgebung lenken 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinneswahrnehmung - Innehalten - Automatismen durchbrechen
7.	Mit Achtsamkeit starten	<ul style="list-style-type: none"> - Beim morgendlichen Erwachen nicht sofort das Bett verlassen - Nach dem Augenöffnen aufsitzen und einige tiefe Atemzüge bewusst machen - Den Körper wahrnehmen und erfassen, wie sich die einzelnen Körperregionen anfühlen - Wie ist die Stimmung (ohne Wertung)? - Nach ein paar Minuten Recken und Strecken des Körpers 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Tag beginnt nicht mit Hektik - Schafft gute Basis für die Achtsamkeit im Alltag - Tägliche Entspannung des Körpers - Atemschulung
8.	Stufe für Stufe	<ul style="list-style-type: none"> - Beim Treppensteigen von zu Hause weg oder zur Arbeit bewusst jede Stufe gehen - Aufmerksamkeit auf Beinarbeit und Atmung richten - Entscheid für einen bestimmten Atemrhythmus (z. B. nach zwei Stufen ein- und nach zwei Stufen ausatmen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Atemrhythmus - Fitness - Stufen statt Lift
9.	Abschalten	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmässig digitale Auszeiten nehmen (z. B. abends zu einer bestimmten Zeit das Smartphone, den Fernseher ausschalten und keine E-Mails mehr lesen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger Reizüberflutung - Stressabbau
10.	Temporäres Nichtstun	<ul style="list-style-type: none"> - Täglich mindestens zehn Minuten nichts tun - Kein Radio, kein Buch – nichts! - Bewusst das eigene Wohlbefinden wahrnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentrationsförderung - Abbau des Dranges, ständig in Bewegung sein zu müssen

11.	Das Hier und Jetzt erfassen	<ul style="list-style-type: none"> - Stift und Papier zur Hand nehmen - In einer bequemen Position alles zu Papier bringen, was in den Sinn kommt (Gedanken, Gefühle, was man hört und riecht etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Schreibprozess schafft Klarheit und Ordnung für die Gedanken - Fördert die Selbst-reflexion
-----	-----------------------------	---	--

Quelle: In Anlehnung an Heidenberger (2018).

9. Schlussfolgerungen, kritische Reflexion und Handlungsempfehlungen

Die Forschungsfrage «Inwiefern kann die Achtsamkeitsmeditation die Führungsqualität und somit die Leistungsfähigkeit von Führungspersonen in Schweizer Unternehmen positiv fördern?» lässt sich mit der aufgestellten Hauptthese und den Unterthesen, den Erkenntnissen aus den Expertenbefragungen, dem Bezug zur Achtsamkeitsforschung und Anwendungsbeispielen aus Unternehmen sowie den eigenen Meditationserfahrungen mehrheitlich positiv beantworten.

Die **Hauptthese** „*Achtsamkeitsmeditation ist eine ausgezeichnete Voraussetzung für gutes Führungsverhalten*“ wurde durch die Erkenntnisse aus der Quellenanalyse und der eigenen empirischen Forschung bestätigt. Zudem ist die Reduktion der Fehltag, aufgrund psychischer und stressbedingter Erkrankungen, der Umgang mit Stress und die Fähigkeit den Energiehaushalt und die eigenen Ressourcen optimal einzusetzen, ein zentrales Thema eines erfolgreichen Führungsverständnisses.

Bei der **Unterthese 1**, ob das *Geschlecht von Vorgesetzten auf den Führungsstil Einfluss hat oder Frauen offener mit dem Thema Achtsamkeit* umgehen, ist keine abschliessende Beurteilung möglich. Obwohl diese Unterthese auf einige weibliche und männliche Führungskräfte zutrifft, lassen sich diese Verhaltensmuster nicht verallgemeinern. So gibt es Frauen, die sich Eigenschaften aneignen, die als männlich eingeschätzt werden und umgekehrt. Vor allem kam aus der Recherche nicht hervor, ob diese “typischen” Eigenschaften von Männern und Frauen angeboren sind oder lediglich durch die Gesellschaft vorgegeben werden. Da Frauen lange Zeit mit Vorurteilen selbst zu kämpfen hatten, geben sie neuen Führungsansätzen, die kritisch beurteilt werden, eher eine Chance. Möglicherweise deshalb, weil sie sich selbst in der Führungslandschaft lange Zeit beweisen mussten, um die angemessene Anerkennung zu finden.

Die **Unterthese 2**, dass *Achtsamkeit keine Privatsache ist, sondern eine Voraussetzung, damit Führungsqualitäten und Potenzialentfaltung* positiv beeinflusst werden, kann nachweislich bestätigt werden. Die Potenzialentfaltung zeigt sich mit der Bestätigung, dass durch Meditation die Empathie und das Mitgefühl sowie das aufmerksame Zuhören geschult werden können. Somit kann ein neues Führungsverständnis etabliert werden, dass die Mitarbeitenden durch bewusstes Wahrnehmen ihrer Fähigkeiten fördert und schult und somit die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte verbessert.

Ob wie der bei der **Unterthese 3** aufgeworfene Begriff „*Achtsamkeitsmeditation*“ *ungeeignet für die Integration von Achtsamkeitspraktiken in einem beruflichen Kontext* ist, kann bejaht werden. Die Meditationspraxis hat in einem Arbeitskontext noch mit Skepsis und Vorurteilen zu kämpfen. Es ist deshalb sinnvoll, die Methoden der Achtsamkeit mit vergleichbaren Begriffen wie Stressmanagement, Kreativitäts- und Konzentrationssteigerung beziehungsweise Leadership zu verbinden. Gleichzeitig hat die Achtsamkeit auch eine Chance, im Führungssegment in Form des Gesundheitsmanagements einer Firma Anklang zu finden. Damit wird der Begriff weniger mit persönlichen Schwächen in Verbindung gebracht, und Hemmschwellen der Praxis können abgebaut werden. Der Nutzen des vorliegenden Artikels lag auch darin, dass durch sorgfältige Bearbeitung des Themas, angefangen beim Ursprung der Meditation, hin zur eigentlichen Umsetzungspraxis, mehr Klarheit geschaffen wird.

Und schliesslich wird die **Unterthese 4**, ob die *zukünftige Akzeptanz der Anwendung von Achtsamkeitspraktiken in einem beruflichen Kontext steigen* wird, bestätigt. Die rund 250 Artikel, die jährlich dazu veröffentlicht werden, bestätigen das zunehmende Interesse und die Relevanz des Themas in Forschung und Praxis. Im Vergleich zu anderen Forschungsgebieten ist die Meditationsforschung jedoch noch ein relativ junger Forschungsbereich. Es bedarf daher noch weiterer Erkenntnisse und thematischer Vertiefung, speziell in einem arbeitsspezifischen Kontext, damit die Achtsamkeit in der Arbeitswelt ihren Platz findet. Wenn es gelingt, die Führungspersonen durch die Meditation gegenüber ihren eigenen Ressourcen und die der Mitarbeitenden zu sensibilisieren, kann dies positive Auswirkungen auf die Gesundheit aller Beteiligten und somit letztlich auch auf den allgemeinen Unternehmenserfolg haben.

Forschungsthemen, die weiter beforscht werden könnten, sind:

- I. Es sollten zusätzliche standardisierte Ausbildungsprogramme, nebst MBSR, etabliert werden, welche einen geringeren Zeitaufwand als acht Wochen erfordern. Diese Ausbildungsprogramme beziehen sich nicht nur auf die Stressbewältigung, sondern

auch auf die Veränderungen der Genexpression und somit auf das Verhalten der Führungskräfte. Sobald für die Unternehmen der monetäre Vorteil noch stärker erkennbar gemacht werden kann, wird dieser Ansatz der Führungsausbildung auch finanziell mehr Unterstützung finden.

- II. Das Burnout-Syndrom ist ein schwer fassbares Phänomen. Die Wissenschaft ist sich jedoch weitgehend einig, dass Burnout durch lang andauernden Stress ausgelöst werden kann. Diese Erkenntnis mit dem Meditationsnutzen stärker zu verbinden, wäre je nach Grad der Erkrankung sicherlich denkbar und aus Kostensicht auch plausibel. Dies bedarf jedoch einer weiteren Aufklärung zum Thema Meditation.

Quellenverzeichnis

Bundesamt für Statistik (2018). Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017. Abgerufen 19. Oktober 2018, von

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/erhebungen/sgb.assetdetail.4342091.html>

Decker, P. J., & Sullivan, E. J. (1998). Effective Leadership & Management in Nursing. *The American Journal of Nursing*, Volume 98.

FTD Akademie der Führungskräfte (2010). Umfrage der Akademie der Führungskräfte der Wirtschaft Überlingen unter 600 Managern. Abgerufen 1. Januar 2010, von

<http://www.ftd.de/karriere/karriere/:kreativitaet-und-fuehrung-leader-zwischen-wunsch-und-droeger-wirklichkeit/50184801.html>

Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence*. New York, U.S.A.: Bantam.

Hart, W. (2015). *Die Kunst des Lebens Vipassana-Meditation nach S. N. Goenka* (7. Aufl.). München, Deutschland: dtv Verlagsgesellschaft.

Hasson, G. (2013). *Mindfulness: Be Mindful. Live in the Moment*. New York, U.S.A.: John Wiley & Sons.

Heidenberger, B. (2018). 50 einfache Achtsamkeitsübungen. Abgerufen 15. Oktober 2018, von <http://www.zeitblueten.com/news/achtsamkeitsuebungen>

Ich will meditieren! (2018). Studien: Meditation in der Wissenschaft. Abgerufen 15. Oktober 2018, von <https://ich-will-meditieren.de/studien/>

Kabat-Zinn, J. (2013). *Gesund durch Meditation: Das vollständige Grundlagenwerk zu MBSR* (2. Aufl.). München, Deutschland: O.W. Barth.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, U.S.A.: Penguin.

Kohtes, P. J., & Rosmann, N. (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt*. Stuttgart, Deutschland: Klett-Cotta.

Mehmann, G. (2017). *Achtsamkeitsmeditation und ihr möglicher Nutzen für Führungskräfte in Schweizer Unternehmen*. Bachelor Thesis verfasst an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Meifert, M. T., & Kesting, M. (2004). Gesundheitsmanagement – Ein unternehmerisches Thema? Abgerufen 11. Februar 2017, von

https://www.researchgate.net/profile/Matthias_Meifert/publication/265996399_Gesundheits

[management Ein unternehmerisches Thema/links/55756e4c08ae7521586aaba6.pdf](#)

- Müller, I., & Ziehen, J. (2009). Die Förderung von Achtsamkeit, psychischer und physischer Gesundheit durch Achtsamkeitsbasierte Interventionen - Meta-Analysen kontrollierter Studien. Diplomarbeit verfasst an der Philipps-Universität Marburg.
- Ott, U. (2010). *Meditation für Skeptiker* (1. Aufl.). München, Deutschland: O.W. Barth.
- Ryan, M. (14. Januar 2019). *Interview an der University of California San Diego (UCSD)*. San Diego, USA.
- Sarno, J. (2006). *The Divided Mind: The Epidemic of Mindbody Disorders*. New York, U.S.A.: HarperCollins.
- Schnabel, U. (2013). Neue Haltung im Büro. Abgerufen 27. Dezember 2016, von <http://www.zeit.de/2013/42/achtsamkeit-stressbewaeltigung-business/komplettansicht>
- SRF Kultur. (2016). Jon Kabat-Zinn: Achtsamkeit - die neue Glücksformel? Abgerufen 1. Februar 2017, von <https://www.youtube.com/watch?v=yNi5m14QMFU&feature=share>
- Tamdjidi, C., & Kohls, N. (2013). Leben und Arbeiten im Augenblick. Abgerufen 27. Dezember 2016, von http://www.kalapaacademy.de/wp-content/uploads/Achtsamkeit_neu.pdf
- Vaitl, D. (2010). Vom Numinosen zur Faktizität Die Wissenschaft und ihr Untersuchungsgegenstand Meditation und Bewusstsein. Abgerufen 27. Dezember 2016, von http://www.meditationwissenschaft.org/images/stories/fohlen2010/Vaitl_Faktizitaet.pdf
- Van der Kolk, B. (2014). *The Body keeps the Scores - Brain, Mind and Body in the Healing of Trauma*. New York, U.S.A: Penguin.
- Van Raaj, F. W., Van Veldhoven, G. M., & Wärneryd, K. E. (1988). *Handbook of Economic Psychology*. Rotterdam, Niederlande: Springer.
- Weiss, W. (2000). Tabellen und Graphiken Zweiter Berner Gesundheitsbericht. Abgerufen 11. Februar 2017, von https://www.gef.be.ch/gef/de/index/gesundheit/gesundheit/gesundheitsberichte/gesundheitsberichte.assetref/dam/documents/GEF/GS/de/AWA_Gesundheitsbericht2_D.pdf
- WHO (2018). Comprehensive mental health action plan 2013 - 2020. Abgerufen 22. Oktober 2018, von http://www.who.int/mental_health/action_plan_2013/en/