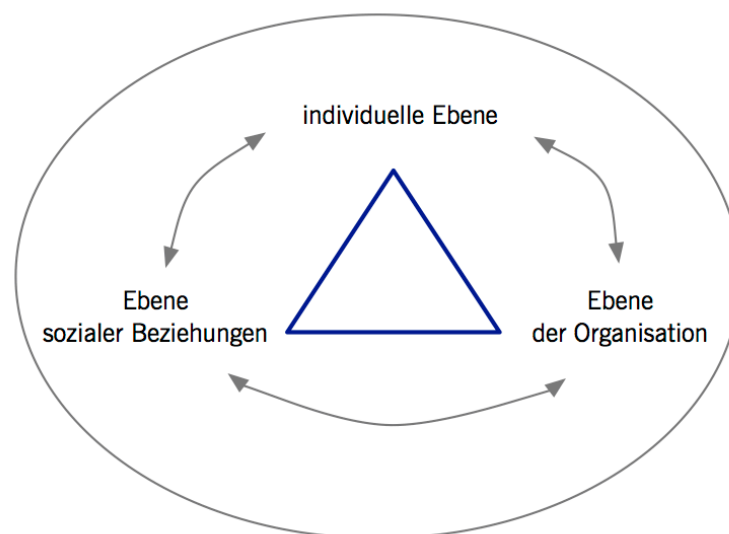


Achtsamkeit im Organisationskontext

Die Verwendung des Begriffes Achtsamkeit in unterschiedlichen Zusammenhängen, verbunden mit nicht definierten Erwartungen und Vorstellungen ist verwirrend und macht Achtsamkeit zu einem diffusen Sammelbegriff für die unterschiedlichsten Themen. Häufig wird Achtsamkeit mit Entspannung oder Wellness gleichgesetzt.

Unser Verständnis von Achtsamkeit im beruflichen Kontext beruht auf der Verbindung der individuellen Ebene mit der Ebene sozialer Beziehungen und der organisationalen Ebene, die sich in Strukturen, Abläufen sowie der Unternehmenskultur zeigt.

Ebenen der Achtsamkeit im Organisationskontext



© Kurt Faller

Eine Verbindung dieser drei Ebenen schafft den größtmöglichen Nutzen für Organisationen und ihre Mitglieder.

Ursprünge von Achtsamkeit

Achtsamkeit geht auf alte Traditionen verschiedener Kulturen und Religionen zurück und hat vor allem im Buddhismus große Bedeutung. Achtsamkeit meint die Fähigkeit, "in jedem Augenblick unseres täglichen Lebens wirklich präsent zu sein" (Thich Nhat Hanh 2009) und körperliche sowie psychische Empfindungen bewusst wahrzunehmen, ohne sie zu analysieren, zu interpretieren oder zu bewerten. Den meisten Menschen ist es sehr vertraut, sich in Gedanken an die Vergangenheit, in Plänen und Sorgen zur Zukunft oder in Analysen, Interpretationen und Bewertungen zu verlieren. Ist das "Gedankenkarussell" sehr dominant, entsteht die Empfindung, die Steuerung über das eigene Leben zu verlieren und die Gegenwart zu verpassen. Typische Symptome sind Stress und Burn out.

In den 70er Jahren nahm der Biologe Jon Kabat Zin die alten Traditionen auf, um Menschen zu unterstützen, besser mit Stress, Angst und Krankheiten umzugehen. Er entwickelte ein weltanschaulich neutrales Trainingsprogramm mit aufeinander abgestimmten Achtsamkeitsübungen unter dem Begriff "Mindfulness-Based Stress Reduction" (MBSR). Im englischen Sprachgebrauch hat sich der Begriff mindfulness als Bezeichnung für Achtsamkeit durchgesetzt, das Gegenteil mindlessness bedeutet Gedankenlosigkeit. "Achtsamkeit beinhaltet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen." (Kabat Zin 2010: 18)

Wissenschaftliche Forschungen zu Achtsamkeit

Inzwischen gibt es etliche wissenschaftliche Untersuchungen zu den Wirkungen regelmäßiger Achtsamkeitspraxis. Diese Forschungen belegen, dass Achtsamkeitstrainings nachweisbare Wirkungen auf körperliche und psychische Symptome sowie Lebensqualität haben. (s. auch Hölzel/Brähler 2015)

Die vorliegenden Forschungsergebnisse zu Achtsamkeit lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

1. Symptomverbesserung
 - Abnahme von Depressionen, Angst, Schmerz, Erschöpfung, Stress und mit einer Krankheit verbundenen Belastungen
 - Zunahme von Lebensqualität, Verbesserung der Schlafqualität und Steigerung der Funktionsfähigkeit im Alltag
 - positive Auswirkungen auf Stress, negative Affekte, Ängstlichkeit oder Grübelei
2. Verbesserung von biologischen Markern
 - Achtsamkeitstraining ist kein Eingriff in den Körper, sondern eine Verhaltensänderung, die messbare Auswirkungen auf die Funktionsweise des Körpers hat. So führt Achtsamkeitspraxis beispielsweise zu einer Verringerung des Kortisolspiegels (Kortisol - Stresshormon), was als Indikator für eine Verringerung von Stressempfinden gilt.
3. Auswirkungen auf die Neuroplastizität
 - Neuroplastizität ist die Fähigkeit des Gehirns, sich in Reaktion auf Lebensumstände, Erfahrungen und Lernen zu verändern. Mentale Gewohnheiten, Verhaltensweisen oder psychische Verletzungen wirken sich auf die Gehirnstruktur aus. Regelmäßige Achtsamkeitspraxis und Meditation führen zu strukturellen Veränderungen im Gehirn. Diese Veränderungen beeinflussen nicht nur die Stimmung, sondern auch die Art und Weise, wie Körpersignale wie z.B. Schmerz interpretiert werden.

Achtsamkeitstrainings in Unternehmen

Der Trend Achtsamkeit wird von Führungskräften mit Interesse und Skepsis gleichermaßen betrachtet. Stress, Belastung und Stressbewältigung sind wichtige Themen für Führungskräfte, doch es ist nicht überall salonfähig, offen darüber zu sprechen. Stress zu haben wird mit Bedeutsamkeit assoziiert, und Überlastung wird in etlichen Kontexten als individuelles Problem der jeweiligen Führungskraft bewertet. Nehmen Unternehmen Themen wie Druck und Überlastung ernst und sehen sich in der Verantwortung, Angebote zur Entlastung und zum Umgang mit Stress zu schaffen, reduzieren sie die Hemmschwelle. Vorbehalte von Führungskräften resultieren u.a. daraus, dass Achtsamkeit oft mit Religion, Spiritualität Angeregt durch den Trend Achtsamkeit und die vielversprechenden Forschungsergebnisse beschäftigen sich inzwischen auch führende Unternehmen mit Achtsamkeit und bieten Achtsamkeitstrainings - in der Regel für Führungskräfte - an. Diese Unternehmen betrachten Achtsamkeit nicht mehr unter dem Blickwinkel Esoterik, sondern sie erkennen die positiven Effekte für die Organisation, für Gesundheit und Funktionsfähigkeit ihrer Führungskräfte. Die Wirkungen von Achtsamkeitspraxis sind für alle im Beruf stehenden Menschen und damit auch für Unternehmen und Organisationen relevant. Stress ist mittlerweile eine der am häufigsten genannten Krankheitsursachen, so dass ein anderer Umgang mit Stress nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Unternehmen positive Effekte hat. Hier haben sich insbesondere MBSR-Trainings nach Jon Kabat Zin durchgesetzt.

Beispiele sind Google, Bosch und SAP. (s auch Harvard Business Manager 1/2017 S. 2-8) Seit 2007 bietet Google seinen Mitarbeitenden das Programm "Search inside yourself" für persönliches Wachstum an, ein Achtsamkeitstraining zum Erlernen emotionaler Intelligenz mit dem Ziel, zufriedener, gelassener, kreativer und schließlich auch erfolgreicher zu werden. Den Anstoß dazu gab Chade-Meng Tan, ein Google-Ingenieur, der diesen Acht-Wochen-Kurs zusammen mit Jon Kabat Zin und Daniel Goleman

entwickelte. Dieses Konzept wurde 2013 von SAP aufgegriffen und unter der Leitung von Peter Bostelmann, einem SAP Wirtschaftsingenieur als "SAP Global Mindfulness Practice" für Mitarbeitende angeboten. Mitte 2017 haben weltweit mehr als 2000 SAP-Mitarbeiter an den Kursen teilgenommen.

Bei Bosch AE wird Achtsamkeit seit 2012 in die Trainingskonzepte für Führungskräfte integriert. Petra Martin, Leiterin des Kompetenzzentrums Leadership bei Robert Bosch Automotiv Electronic beschreibt in einem Interview die Wirkungen von Achtsamkeit bei Führungskräften: "Ich beobachte mehr Empathie, Fokus, Präsenz im Team. Aber einer der wichtigsten Punkte ist aus meiner Sicht die Stärkung der Fähigkeit zur Selbstregulierung. Die Lücke, die durch Achtsamkeit zwischen den Gedanken, zwischen Reiz und Reaktion entsteht. Wir lassen uns nicht mehr so stark von Reflexen leiten (...) die Emotionen "reiten" uns nicht so. (Moment by moment 2/2017 S.73) "Unser Unternehmen steckt ja in einem Transformationsprozess. Das erfordert, dass wir immer wieder Dinge loslassen oder anders machen. Und das funktioniert nur, wenn man dem Reflexhaften widerstehen kann. Das bringt auch eine neue Freiheit mit sich und erhöht die Lebensqualität." (ebd. S.73)

Sie beschreibt neben individuellen Veränderungen auch Auswirkungen auf Besprechungskultur und Effizienz von Besprechungen. "Das besonnene Reagieren führt zu weniger unproduktiver Hitzigkeit. Ich meine diese reflexhafte Empörung, wenn es irgendwann nur noch ums Rechthaben geht. (...) Wir können uns die Dinge im Team heute anders ansehen. Können wir da etwas machen oder ist das jetzt einfach so? Und wenn wir nichts ändern können, dann regen wir uns nicht darüber auf." (eb. S.74) Sie schildert, dass Dinge eine andere Bewertung erhalten; der Stress wird nicht weniger, aber die Bewertung und der Umgang mit Stress verändern sich durch Achtsamkeitspraxis.

Achtsamkeit auf individueller Ebene

Durch regelmäßige Achtsamkeitspraxis wird die Fähigkeit ausgebildet, alle Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen, Interpretationen und Bewertungen im derzeitigen Moment wahrzunehmen, ohne sich von ihnen beherrschen zu lassen. Damit ist nicht Verklärung oder Idealisierung schwieriger Aspekte gemeint, sondern die nicht wertende Wahrnehmung all dessen, was ist, ohne einen Sinneseindruck oder Gedanken festzuhalten, zu unterdrücken oder zu vertiefen.

Ein großer Teil menschlicher Aufmerksamkeit beschäftigt sich mit Analysen, Interpretationen und Beurteilungen von Zusammenhängen, Situationen oder Prozessen. Deutungen und Bewertungen hängen stark von der jeweiligen Person, ihrem Erfahrungshintergrund und dem Kontext ab und sind somit fehleranfällig. Je intensiver Deutungs- und Bewertungsprozesse stattfinden, desto stärker werden Interpretationen und Bewertungen für real und "wahr" gehalten. Achtsamkeitspraxis bewirkt, Beurteilungen und Interpretationen als solche zu erkennen, ohne sie festzuhalten und zu vertiefen; Achtsamkeit weitet den Blick und ermöglicht die Wahrnehmung der Empfindungen des gegenwärtigen Momentes.

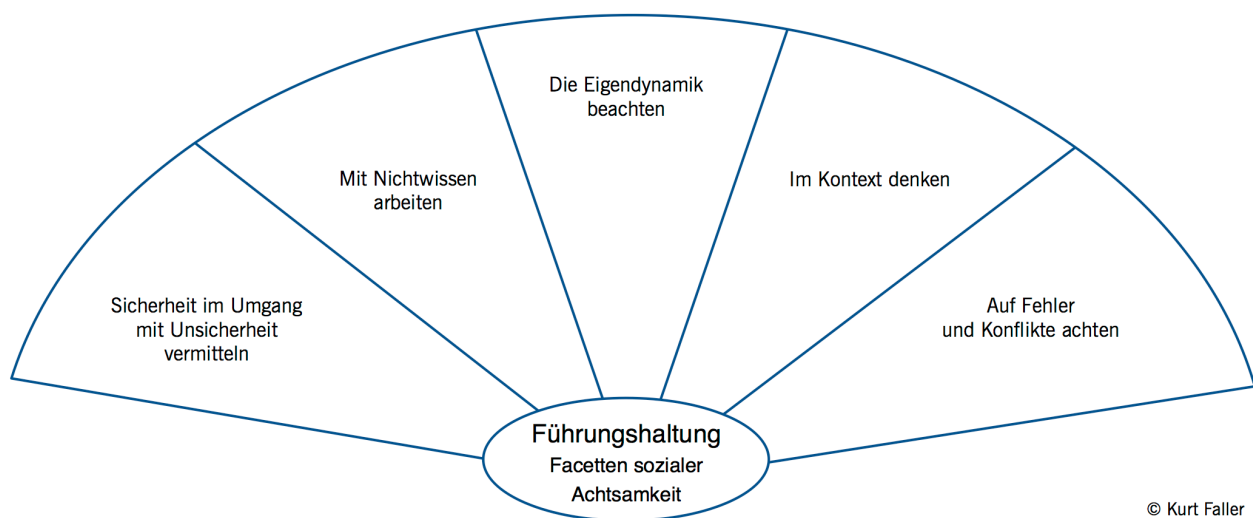
Viele Führungskräfte fühlen sich von ihren Emotionen abgeschnitten. Leistungs- und Konkurrenzdruck führen dazu, Verunsicherungen, Zweifel oder Befürchtungen auszublenden. Um durch - möglicherweise berechnete - Unsicherheiten, Bedenken oder Gefühle nicht vereinnahmt und handlungsunfähig zu werden, unterdrücken sie diese und erschaffen dadurch Pseudosicherheit. Dieser Prozess läuft in der Regel automatisiert und unbewusst ab, er ist zu einem Muster geworden. Achtsamkeit bedeutet, Emotionen wie Ängste, Unsicherheiten, Zweifel oder Körperempfindungen ebenso wie Interpretationen, Analysen und Bewertungen wahrzunehmen, ohne sie festzuhalten, zu vertiefen oder direkt zu reagieren. Ein Überblick über die verschiedenen Gesichtspunkte schafft Distanz zu dominanten Aspekten, weitet den Blick und ist eine gute Grundlage für qualifizierte Entscheidungen und Handlungen.

Auch in der Personalführung ist es immens wichtig, dass Führungskräfte mit ihren Wahrnehmungen und Emotionen verbunden sind, um im Kontakt mit Mitarbeitenden deren Themen, Sorgen und Anregungen wahrzunehmen und Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen.

Achtsamkeit in sozialen Beziehungen

Achtsamkeit richtet sich neben der Wahrnehmung der eigenen Empfindungen ebenso auf soziale Beziehungen, das Umfeld, Kontexte und Zusammenhänge. Dies ist für Führungskräfte besonders bedeutsam.

Neben der Erreichung von Zielen werden in der Führung die Wege zum Ziel immer wichtiger. Um dauerhaft zusammen mit Mitarbeitenden gute Ergebnisse zu erzielen, Mitarbeitende langfristig zu binden und ihre Arbeitsmotivation zu erhalten, sind angemessene Formen des Umgangs, der Kommunikation und der Beteiligung unerlässlich. Achtsame Umgangsformen sowie echtes Interesse an Mitarbeitenden, ihren Kompetenzen und Interessen bilden eine gute Grundlage, Schwierigkeiten im Team konstruktiv zu bewältigen und kreatives Potential zu entwickeln. Ein achtsamer Umgang wirkt sich durch die Vorbildfunktion von Führungskräften positiv auf das Miteinander in Gruppen und Teams aus.



Achtsamkeit auf der Ebene der Organisation

Die Effekte von Achtsamkeitspraxis sind für die einzelne Führungskraft und für Unternehmen deutlich höher, wenn Achtsamkeit in der Firma als Wert propagiert und gelebt sowie über Trainingsangebote gefördert wird, als wenn Führungskräfte sich alleine auf den Weg der Achtsamkeit begeben. Idealerweise wird Achtsamkeit Teil der Unternehmenskultur.

Dazu kann die Organisation sich fragen: Wie ist unsere Unternehmenskultur, welche Werte werden nicht nur propagiert, sondern auch gelebt? Wenn die Kultur durch Leistungsdruck, Konkurrenz und Fehlervermeidung dominiert wird, bleiben die Auswirkungen von Achtsamkeitstrainings auf die persönliche Ebene und auf einzelne Personen begrenzt. Achtsamkeit auf der Organisationsebene könnte z.B. bedeuten, Besprechungsstrukturen und Kommunikationskultur zu verändern, die Beteiligung von Mitarbeitenden an Veränderungsprozessen neu zu gestalten, eine Fehlerkultur zu entwickeln oder Feedbacksysteme aufzubauen.

Gelingt eine Verbindung aller drei Ebenen der Achtsamkeit, sind gute Grundlagen für Konfliktfestigkeit und Antwortfähigkeit in turbulenten Zeiten gelegt.