City Research Online

City St George's, University of London

Citation: Tobias Mortlock, J. M. (2019). Achtsamkeitstraining für die Firma? Gerne, aber bitte nachhaltig. In: Englert, M. & Ternes, A. (Eds.), Nachhaltiges Management Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln. (pp. 439-457). Springer Gabler. ISBN 978-3-662-57693-9

This is the accepted version of the paper.

This version of the publication may differ from the final published version. To cite this item please consult the publisher's version.

Permanent repository link: https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/25666/

Copyright and Reuse: Copyright and Moral Rights remain with the author(s) and/or copyright holders. Copies of full items can be used for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes without prior permission or charge, unless otherwise indicated, provided that the authors, title and full bibliographic details are credited, a hyperlink and/or URL is given for the original metadata page and the content is not changed in any way. For full details of reuse please refer to City Research Online policy.

City Research Online: http://openaccess.city.ac.uk/ publications@citystgeorges.ac.uk

Kapitel 22

Achtsamkeitstraining für die Firma? Gerne, aber bitte nachhaltig

Warum Achtsamkeit mehr als Meditation ist und wie man Achtsamkeitstraining nachhaltig in die Firmenkultur integrieren kann

Jutta Tobias Mortlock

University of London, London, Großbritannien
E-Mail: jutta.tobias-mortlock@city.ac.uk

Veröffentlichtes Kapitel

Zitation:
Tobias Mortlock, J. (2019). **Achtsamkeitstraining für die Firma? Gerne, aber bitte nachhaltig.** *Nachhaltiges Management – Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (pp. 439–457). Heidelberg, Germany: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-57693-9.

Zusammenfassung (Abstract)

Die weltweite Nachfrage nach Achtsamkeitstrainingskursen in Unternehmen hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Das große Interesse an Achtsamkeit liegt an der Hoffnung vieler Unternehmen weltweit, damit Stress im Firmenalltag abzubaün, mehr Gleichgewicht einzuleiten sowie in der Folge sogar Produktivitätssteigerungen realisieren zu können, aber auf sanfte, nachhaltige Art. Dennoch ist die Nachhaltigkeit von Achtsamkeitskursen in Unternehmen längst nicht so eingehend erforscht wie es die Popularität dieses Themas nahe legt. Das liegt hauptsächlich daran, dass bei vielen Kursen in Firmen Achtsamkeit mit Meditation gleichgestellt wird. Meditieren ist jedoch nur eine von vielen Methoden, um Achtsamkeit zu lernen und im Arbeitsalltag anzuwenden, und die Meditation ist nicht immer der beste Weg in die Achtsamkeit. In diesem Kapitel wird Schritt für Schritt erklärt, was Achtsamkeit ist und wie sie funktioniert, warum sie nicht dasselbe ist wie Achtsamkeitsmeditation und wie man Unternemen helfen kann, Achtsamkeit *nachhaltig* in ihre Firmenkultur einzubetten und somit langfristig zu erreichen, was sie sich durch Achtsamkeitskurse erhoffen.

1. Was ist Achtsamkeit überhaupt?

Was Achtsamkeit ist, kann man sehr einfach erklären, indem man das Gegenteil beschreibt: Wenn man achtlos oder gedankenlos im ‚Autopilot-Modus' navigiert. Manager überall auf der Welt verstehen sofort, dass es problematisch ist, wenn Angestellte überwiegend in solch einem Autopilot-Modus durch den Arbeitsalltag navigieren, weil Organisationen nicht funktionieren, wenn Mitarbeiter zwar physisch

anwesend, aber geistig abwesend sind. Wenn also Gedankenlosigkeit oder der ‚Autopilot' das Gegenteil von Achtsamkeit sind, dann ist Achtsamkeit im Sinne einer *Bewusstsamkeit zu verstehen.* Obwohl das relativ kompliziert klingt, weiß jeder, wie es sich anfühlt, wenn man voll und ganz präsent ist im Hier und Jetzt, wenn man sich einer Situation mit allen fünf Sinnen bewusst wird, aufgeschlossen dafür, neü Informationen und vielleicht auch neü Perspektiven wahrzunehmen. In einer bahnbrechenden Studie fanden die amerikanischen Forscher Matthew Killingsworth und Daniel Gilbert 2010 heraus, daß wir im heutigen Arbeitsalltag zu fast 50 % unserer Arbeitszeit in Gedanken woanders sind als dort, wo sich unsere Körper befinden, nämlich am Bürotisch (Killingsworth und Gilbert 2010). Dass das schlecht für die Produktivität ist, war für die Forscher bei Weitem nicht so interessant wie die Tatsache, dass uns diese Geistesabwesenheit weniger glücklich macht als wenn wir unseren Arbeitsalltag bewusst erleben.

Erste Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Wenn Sie der letzte Satz gerade eben zum Stutzen gebracht hat, dann ist das richtig so. Eigentlich klingt es zumindest etwas naiv oder vielleicht sogar paradox, dass wir glücklicher wären, wenn wir bewusster durch unseren Arbeitsalltag gehen. Oft macht Arbeit ja nicht gerade Spaß und der Sinn vieler Arbeitsaufgaben ist bei Weitem nicht, Mitarbeiter glücklich zu machen. Aber der springende Punkt hier ist, dass „glücklich zu sein" mehr ist als lediglich „Spaß zu haben". Happiness-Forscher (die gibt es tatsächlich) wie zum Beispiel Sonya Lyubomirsky definieren „Glück" als ein Konstrukt mit zwei Aspekten: Erstens, sich wohlfühlen, und zweitens, Sinn im Leben zu haben (Lyubomirsky et al. 2005). Matthew Killingsworth und Daniel Gilbert haben festgestellt, dass wir oft nicht den (vielleicht längerfristigeren oder grundlegenderen) Sinn von unserer Arbeit erkennen, wenn wir mental abwesend sind oder gleichzeitig an etwas anderes denken. Die beiden Forscher schlussfolgern konsequent, dass geistige Abwesenheit bei der Arbeit unglücklich macht. In diesem Sinne, wohin hat es Ihre Gedanken verschlagen, als Sie diese ersten Kapitel zeilen durchlasen? Wenn Ihre Gedanken ein wenig abschweiften, dann könnte Ihnen diese Einsicht helfen, dem Rest des Kapitels ein wenig mehr Aufmerksamkeit zu schenken und somit Ihre *Zeit womöglich (noch) sinnvoller zu nutzen. Wollen Sie's versuchen?*

Warum ist Achtsamkeit so ein bedeutsames Thema geworden für die Wirtschaft, Politik und sogar für Profisportler wie die britischen Radrennsportler Chris Froome und Bradley Wiggins, die sich vor der Tour de France mit großem Gewinn vom Sportpsychologen Steve Peters in Achtsamkeitstechniken beraten ließen? Weil ein beträchtlicher Anteil der Forschung Achtsamkeit mit besserer körperlicher und geistiger Gesundheit und mit verbesserten Beziehungen zu Hause und bei der Arbeit verbindet. Und weil Achtsamkeit keine Eigenschaft ist, die manche haben, andere aber nicht. Vielmehr ist Achtsamkeit eine Einstellung oder ein Geisteszustand, den man lernen und mit dem man dem Alltag und insbesondere schwierigen Situationen im (Arbeits-)Leben begegnen kann. Diese letzte Erkenntnis ist eine gute Nachricht für Unternehmen, die

daran interessiert sind, nicht nur das Wohlbefinden und die Arbeitsbeziehungen ihrer Mitarbeiter, sondern damit einhergehend auch die nachhaltigen Leistungen am Arbeitsplatz zu verbessern. Das Prinzip der Achtsamkeit kann jeder Person zugänglich gemacht werden, die offen dafür ist, eine solche Einstellung oder Haltung zu lernen und zu üben. Deshalb können im Prinzip ganze Unternehmen von Achtsamkeit profitieren, nicht nur besonders aufmerksame oder besonders interessierte Einzelpersonen.

Und was also ist Achtsamkeit? Achtsamkeit ist nicht leicht zu definieren. Obwohl bislang mehr als 33 Definitionen von Achtsamkeit in der wissenschaftlichen Literatur veröffentlicht wurden (Nilsson und Kazemi 2016), zitieren viele Achtsamkeitsexperten Jon Kabat-Zinns Definition von Achtsamkeit: Aufmerksam sein, im gegenwärtigen Moment, mit vollem Bewusstsein, und nicht-urteilend (Kabat-Zinn 1994).

Das klingt kompliziert. Und ein bisschen nach Buddhismus. Der Grund dafür ist, dass Jon Kabat-Zinn, der Gründer des weltweit bekanntesten und am besten erforschten Achtsamkeits-Programms *Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)*, in den 1970er Jahren seine Kenntnisse des Buddhismus in seine Studien der Stressbewältigung am Massachussetts Institute of Technoloyg (MIT) einbrachte. Achtsamkeit ist ein wichtiges Ziel im Buddhismus und Buddhisten lernen Achtsamkeit durch Meditation. Das Wort „Meditation" stammt vom Lateinischen *meditatum*, was soviel wie „überlegen", „nachsinnen" oder „reflektieren" bedeutet. Obwohl Meditieren oft mit religiösen Praktiken assoziiert wird, ist es jedoch an sich eine ideologie-freie, mentale Handlung oder Gehirnübung, bei der man oft still sitzt und nichts anderes tut als den Atem als Anker zu nutzen, um ein stärkeres Bewusstsein für Empfindungen, Emotionen, Gedanken und körperliche Impulse und Reaktionen zu entwickeln.

Zweite Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Atmen Sie dreimal langsam und tief durch. Wo spüren Sie Ihren Atem im Körper jetzt gerade? Vielleicht in der Nase oder im Mund oder Hals oder vielleicht im Brustkorb oder Bauch. Sobald Sie merken, wo Sie Ihren Atem spüren, konzentrieren Sie sich für ein paar Momente voll und ganz auf diese Stelle. Das ist Ihr sogenannter Atem-Anker. Wie fühlt es sich an, sich auf diesen Atem-Anker zu konzentrieren? Was passiert, wenn Sie ihn wiederfinden, nachdem Sie Ihre Konzentration für ein paar Momente verloren hatten?

Jon Kabat-Zinn sowie hunderte von Wissenschaftlern, die in den letzten 30 Jahren in seine Fußstapfen traten, erforschten den Zusammenhang zwischen Achtsamkeits-Meditation, Stressbewältigung und psychischer Gesundheit so eingehend, dass es heute buchstäblich Tausende von wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema gibt. Forscher an der Oxford University haben vor ein paar Jahren aufgezeigt, dass Achtsamkeits-Meditation bei chronischer Depression genauso effektiv wirken kann wie Antidepressiva (Kuyken, Hayes, Barrett et al. 2015). Das ist erstaunlich, da chronische Depression sehr häufig auf chemischen Prozessen im Gehirn basiert, die Antidepressiva verändern können. Aber dass mentale Übungen

dasselbe Resultat erzielen können (laut dieser Studie ohne chemische oder neurobiologische Nebenwirkungen), bezeugt, dass Geist und Körper (oder vielmehr Gehirnprozesse und Körperfunktionen) viel näher verbunden sind als bisher angenommen. Und wir könnnen diese Verbindung tatsächlich steürn, wenn wir uns bewusster damit auseinandersetzen.

2. So wird es gemacht in der Achtsamkeit: Zu Sinnen kommen

Achtsamkeit ist nicht dasselbe wie Meditation. Wie schon erwähnt, ist Achtsamkeit eine *Haltung* oder *(Geistes)Einstellung* – ein *Zustand*, der das *Resultat* von Aktionen oder (gedanklichen) *Handlungen* ist. Manche Menschen sind von Natur aus aufmerksam, leben bewusst und nicht-urteilend, aber für viele ist Achtsamkeit das *Ziel* von Handlungen, die ihre Achtsamkeit steigern sollen, z.B. Achtsamkeitsmeditation. Wichtig hierbei ist hauptsächlich, dass man weiß, *wie* man solch einen mental offenen Geisteszustand erreicht und was man *konkret* tun kann, um den mentalen ‚Autopiloten' abzuschalten und bei vollem Bewusstsein im gegenwärtigen Moment anzukommen.

Um achtsam zu werden, muss man in erster Linie *zu Sinnen kommen*. Buchstäblich und metaphorisch.

Wir können metaphorisch zu Sinnen kommen, indem wir uns konkret auf unsere fünf Sinne konzentrieren. Das bedeutet, unsere Aufmerksamkeit auf eine unserer fünf Sinneswahrnehmungen zu fokussieren, z.B. auf das *Sehen* von Objekten (wie z.B. eine Form, Farbe oder Muster), das *Fühlen* (z.B. unseren Atem), oder das *Hören* von Stimuli (wie Musik oder andere Geräusche im Umfeld). Das Ziel solcher Sinnes-Konzentrationsübungen ist es, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, was in uns und um uns herum tatsächlich geschieht, also im Gegensatz dazu, was wir uns vorstellen. Viele unserer Gedanken kommen und gehen von Moment zu Moment, und unser innerer ‚Autopilot' liefert uns ständig Kommentare über unser Leben, die oft unbewusst und zuweilen vorschnell aburteilen (wie z.B. „ich bin zu alt für so was" oder „das schafft sie sowieso nicht"). *Zu Sinnen* kommen bedeutet also, ein wenig mentale Distanz zu schaffen zu unserem inneren ‚Autopiloten' und seinem immerwährenden Fluss von Kommentaren. Diese Gedanken-Distanz entsteht dadurch, dass man seine Wahrnehmung im Moment bewusst lenkt, insbesondere dadurch, dass man seine Wahrnehmung auf einen Sinn allein oder auf wenigere und somit bewusstere Sinneswahrnehmung konzentriert. Oft wird bei Achtsamkeits-Meditationen empfohlen, die Augen zu schließen, weil es die Sinneswahrnehmung durch das Sehen einschränkt und somit die Konzentration auf einen der anderen Sinne vereinfacht.

Diese bewusste Steurerung unserer Wahrnehmung durch unsere fünf Sinne ermöglicht es uns, neü und andere Perspektiven der gegenwärtigen Situation zu erkennen (z. B. „heute fühlt sich mein Körper/die Situation anders an als gestern") und Entscheidungen zu treffen, die der tatsächlichen Situation und unseren

derzeitigen Zielen entsprechen, anstatt unbewussten spontanen Impulsen oder automatischen (Vor-)Urteilen.

Warum das *zu Sinnen kommen* der Achtsamkeit so großes Potential für Unternehmen hat, erkannte ich vor ein paar Jahren, als ich Daniel Kahnemans Forschung recherchierte. Daniel Kahneman ist Nobelpreisträger für Wirtschaft, und hat systematisch aufgezeigt, wie viele unserer Entscheidungen kognitiv verzerrt sind, nicht nur im Privatleben, sondern insbesondere auch bei der Arbeit. Einen Hinweis gab Dan Kahneman 2011 in seinem Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* seinen Lesern jedoch, um bessere Entscheidungen zu treffen: Sie sollten das Leben so oft wie möglich buchstäblich „erleben", und so oft wie möglich im Leben den Drang unterdrücken, „das Erinnern vorwegzunehmen", z.B. sich inmitten eines Gesprächs vorzustellen, wie man später auf das Gespräch zurückblicken oder anderen davon erzählen wird oder ein Foto vom Abendessen zu machen und an soziale Medien verschicken, anstatt den Anblick und Geruch des Essens zu genießen und voll und ganz zu erleben (Kahneman 2011). Kahneman rät den Menschen somit, der Gegenwart mit allen fünf Sinnen zu begegnen. Das heisst im Grunde nichts anderes als Achtsamkeit zu üben.

Zurück zur Meditation. Sie ist in der Tat ein effektiver Weg, der Gegenwart mehr Aufmerksamkeit zu schenken, aber Achtsamkeitstraining muss nicht immer Meditation beinhalten. Es geht bei Achtsamkeit nicht nur darum, eine Auszeit vom Alltag zu nehmen, still zu sitzen, die Augen schließen und nach innen zu schaün. Im Gegenteil deutet Kahnemans Rat darauf hin, engagierter im Leben zu stehen anstatt das Leben ausschließen zu wollen. Auf diese Art können wir die Informationen auch tatsächlich wahrnehmen, die vor unseren Augen liegen und die für gute Entscheidungen in wichtigen Situationen wesentlich sind.

Zum Beispiel erreichten die Forscherin Esther Papies und ihre Kollegen, dass die Teilnehmer ihres Forschungsprojektes weniger achtlos Süßigkeiten konsumierten. Sie wurden angewiesen, Bilder von Nahrungsmitteln anzuschaün und sich nicht nur ihrer Reaktion auf diese Bilder bewusst zu werden und der Impulse, die diese hervorrufen, sondern auch darüber, dass solche Reaktionen spontan kommen, aber spontan auch wieder gehen (Papies, Barsalou und Custers 2012).

Ellen Langer, Professorin an der Harvard University, die zeitgleich wie Jon Kabat-Zinn anfing, Achtsamkeit zu erforschen, definiert Achtsamkeit als einen flexiblen Geisteszustand, in dem wir uns aktiv in die Gegenwart einbringen (Langer 1989). Das bedeutet, dass es viel mehr Werkzeuge im Repertoire eines Managers gibt als lediglich Meditationsübungen, um Achtsamkeit in den Unternehmensalltag einzubringen.

Zum Beispiel begann Ellen Langer 1979 ihre Forschungskarriere in Achtsamkeit mit einer bahnbrechenden Studie, in der sie eine Gruppe von alten, gebrechlichen Männern in eine Umgebung versetzte, die die Welt von 1959 simulierte, also eine Welt, in der diese Männer 20 Jahre jünger und physisch

mobiler waren. Die einzige Anleitung, die Ellen Langer den Teilnehmern ihrer Studie gab, war dass sie sich voll und ganz (mit allen fünf Sinnen) auf diese Umgebung einlassen, anstatt diese ungewohnte Situation lediglich zu diskutieren. Obwohl sich diese alten Männer alle bewusst waren, dass dies lediglich ein Experiment war, veränderten sich nicht nur ihre Geisteshaltung, sondern auch ihr Körperzustand derart positiv, dass sie nach Abschluss des Experiments von Fremden als deutlich jünger als zuvor eingeschätzt wurden, und deutlich jünger als eine andere Gruppe von gleichaltrigen Männern, die die Welt von 1959 ausschließlich diskutierten. Mit anderen Worten, die Erfahrung, sich in einer „jüngeren" Umgebung zu befinden, führte zu physiologischen „Verjüngungen" dieser Männer (Langer 2009).

Sie können die nächste Achtsamkeitsübung hier zu jeder Zeit machen, ohne still zu sitzen oder Ihre Augen zu schließen. Wichtig ist nur, dass Sie mental zu 100 % präsent sind.

Dritte Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Kommen Sie buchstäblich zu Ihren Sinnen. Konzentrieren Sie sich in den nächsten paar Momenten voll und ganz auf zwei Ihrer fünf Sinne: Zürst auf das Hören, und danach auf das Sehen. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit zürst ausschließlich darauf, alle Geräusche in Ihrem Umfeld wahrzunehmen (ohne weiterzulesen oder etwas anderes zu tun). Wenn Sie mindestens drei Geräusche, Stimmen oder Töne wahrgenommen haben, die Sie zuvor nicht bemerkt haben, dann wechseln Sie Ihren Sinnes-Fokus und konzentrieren Sie sich ausschließlich auf das, was Sie vor Ihren Augen sehen: Schauen Sie um sich, nach oben und nach hinten und suchen Sie mindestens drei Farben, Formen, oder Muster, die Sie zuvor nicht bemerkt hatten.

Wie fühlen Sie sich danach?

Für die meisten Menschen fühlen sich solche mentalen Übungen im Alltag entspannend an. Unser Körper kommt also buchstäblich *zu Sinnen*, wenn wir das Bewusstsein unseres Körpers gezielt auf Sinneswahrnehmung setzen. Woran liegt das? Es handelt sich hier um einen automatischen neurobiologischen Prozess im Körper. Die bewusste Wahrnehmung der gegenwärtigen Umwelt durch unsere fünf Sinne mobilisiert den Parasympathikus, also den „Ruhe- oder Erholungsnerv" des vegetativen Nervensystems. Der Parasympathikus hat eine vorwiegend gegenteilige Funktion zum Sympathikus, der bei Belastung unseres Körpers (oder unseres Geistes, also wenn wir Stress empfinden) mobilisiert wird und unseren Körper zu Leistungssteigerung anregt, was oft auch Kampf/Flucht-Reflex genannt wird. Wenn also der Parasympathikus mobilisiert wird, dann wird der Sympathikus deaktiviert, und umgekehrt. Unser Körper ist so konzipiert, dass Parasympathikus und Sympathikus in Balance stehen sollten; oder anders gesagt, dass

wir nicht öfter Kampf/Flucht-Impulse empfinden sollten, als uns im Ruhe- oder Entspannungszustand zu befinden.

Mark Williams von der Oxford University, der Gründer der *Mindfulness-Based Cognitive Therapy (MBCT)*, erklärt diesen Prozess auf psychologischer Ebene, indem er rät, durch Achtsamkeitsübungen vom ‚Tun-Modus' in den ‚Sein-Modus' umzuschalten, was zu mehr Gleichgewicht im Leben der Menschen führt, die Achtsamkeit üben (Williams 2010). Beim Lesen dieses Textes sind Sie gerade im ‚Tun-Modus': Sie verarbeiten Informationen, analysieren Fakten, bereiten womöglich in Gedanken Argumente für oder wider die Leseinformation vor Ihren Augen. Im ‚Tun-Modus' handeln wir oder wir denken ans Handeln. Oft machen wir mehrere Dinge gleichzeitig, deshalb ist Multitasking ein Aspekt des ‚Tun-Modus' sowie auch des ‚Multi-Denkens': während einer Sache gleichzeitig an eine andere Sache denken oder sogar an zwei oder drei andere Sachen, z.B. einen Text lesen und gleichzeitig an Vergangenes denken oder gedanklich Pläne schmieden über das, was wir tun wollen, wenn wir den Text zu Ende gelesen haben.

Vierte Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Halten Sie inne und denken Sie darüber nach, an was Sie in den letzten fünf Minuten gedacht haben. Anders ausgedrückt, was ist in Ihrem Gehirn gerade passiert? Haben Sie zusätzlich zum Lesen dieser Lektüre in Gedanken auch noch andere Dinge getan? Welche? Wie hat sich das ausgewirkt auf Ihre Konzentration, wie vielleicht sogar auf Ihre derzeitige Stimmung? Welche Möglichkeiten oder neue Entscheidungen ergeben sich hier und jetzt für Sie,wenn Sie sich dessen bewusst werden?

Im Gegensatz zum Multitasking des ‚Tun-Modus' geht es beim ‚Sein- Modus' nicht um das Handeln, oder um das Nachdenken über (vorherige oder zukünftige) Handlungen, sondern um das Wahrnehmen durch unsere fünf Sinne, also z.B. Wind oder Regen auf Gesicht und Kopf zu spüren, wenn man draußen aktiv ist, oder das Lachen eines Kindes zu hören oder den Geruch und Geschmack von Essen gänzlich wahrzunehmen. Im ‚Sein-Modus' ist man nicht ziel-orientiert. Worte, Gedanken und oft auch Taten stehen nicht im Vordergrund und Probleme zu lösen oder Sachlagen zu analysieren werden in den Hintergrund gedrängt. Man *existiert*, ist voll und ganz präsent in der Gegenwart. In diesem Modus wird nicht kommentiert oder beurteilt. Wohl deswegen hat der ‚Sein-Modus' traditionell in der heutigen Arbeits- und Aktionswelt nichts zu suchen.

Trotzdem ist dieses Thema relevant für Manager, die an positiven Konsequenzen für ihre Unternehmen interessiert sind. Das lässt sich anhand einer Studie erklären, die Andrew Hafenbrack und seine Kollegen mit zahlreichen Teilnehmern aus aller Welt durchgeführt haben. Das Forscherteam leitete die Hälfte der Studienteilnehmer dazu an, 15 Minuten Achtsamkeit zu üben (auf ähnliche Weise wie durch die

Übungen in diesem Kapitel), die andere Hälfte durfte sich entspannen. Danach wurden alle Teilnehmer aufgefordert, eine Entscheidung zu treffen bezüglich einer kurzen hypothetischen Fallstudie, in der es um „versunkene Kosten“ ging. Bei „versunkenen Kosten“ geht es um Sachlagen, in die man viel (Geld, Zeit, Arbeit) investiert hat, die sich aber – rational gesehen – nicht mehr lohnen und die man beenden sollte, um weitere Verluste zu vermeiden. Die meisten Menschen finden es sehr schwer, derartig Schadensbegrenzung zu betreiben, weil niemand gerne Verluste offen verbucht. Deshalb hängen zahlreiche alte Kleider, in die wir nicht mehr passen, in unseren Kleiderschränken. Deshalb finden es viele Menschen auch so schwer, langjährige Beziehungen aufzulösen, egal wie unbefriedigend diese heute sein mögen. Hafenbracks Team aber bemerkte, dass die Achtsamkeits-Praktiker unter den Teilnehmern konsistent öfter die schwierige, aber richtige Entscheidung trafen, ihre hypothetischen „versunkenen Kosten“ einzuschränken. Noch interessanter war jedoch, wie dieser Entscheidungsprozess zustande kam: Die Forscher konnten erkennen, dass diese richtige Entscheidung über zwei Prozesse eingeleitet wurden: erstens fühlten sich die Achtsamkeits-Praktikanten entspannter und positiver und zweitens war ihre Aufmerksamkeit direkt auf die Gegenwart gerichtet, sie konnten sich also voll und ganz auf die gegenwärtige Fallstudie konzentrieren (Hafenbrack, Kinias, und Barsade 2014).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Achtsamkeitstraining weder unnatürlich oder gar esoterisch ist: man muss „nur“ zu Sinnen kommen und wenigstens für einen Moment vom schnellen, oft impulsiven Bewertungs- und Handlungsdrang des ‚Tun-Modus‘ in den ‘Sein-Modus’ umschalten. Wie dies geschieht, ist jedoch von Person zu Person verschieden. Jeder Mensch hat von Natur aus eigene Arten und Strategien, den Tatendrang des ‚Tun-Modus‘ abzuschalten; und diese ändern sich im Laufe des Lebens. Junge Menschen haben oft viel Energie, und fühlen sich völlig präsent, wenn sie physisch aktiv sind und ihren Körper durch oft hohe Anstrengungen intensiv spüren. Ältere Menschen suchen eher Ruhe und Einsamkeit, um abzuschalten. Herbert Benson von der Harvard Medical School hat zwei kritische Erfolgsfaktoren definiert, die essenziell wichtig sind, damit jegliche Art von Achtsamkeitsübungen den „Erholungsnerv“ aktivieren kann: Erstens soll man *während* des Zeitabschnittes, in dem man Achtsamkeit übt, in der Lage sein, seine Aufmerksamkeit völlig auf die Gegenwart lenken (anstatt weiterhin an Arbeit oder Sorgen zu denken). Und zweitens soll man sich *danach* entspannter, erfrischter fühlen. Nur wenn beide Faktoren erfüllt sind, hat man tatsächlich Achtsamkeit praktiziert. Nur so wird Achtsamkeit effektiv.

Fünfte Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Denken Sie darüber nach, wie Sie in der letzten Woche zu Sinnen kamen. Was haben Sie konkret getan, um vom ‚Tun-Modus‘ in den ‚Sein-Modus‘ umzuschalten? Brauchen Sie mehr oder weniger Sinnes-Stimulation, um abzuschalten? Inwiefern waren Sie in der Lage, Grübeln oder Gedanken an Probleme abzuschalten? Wenn Sie mindestens einmal völlig in den ‚Sein-Modus‘ umgeschaltet haben in der letzten Woche, fühlten Sie sich

danach merklich entspannter oder sogar ein wenig verjüngt? Wenn nicht, was könnten Sie konkret tun oder ändern, um öfters in diesen Modus umzuschalten und somit mehr Gleichgewicht im Alltag zu empfinden? Welchen Preis wären Sie bereit für dieses Ziel zu zahlen?

3. Warum wir Achtsamkeitstraining nicht mit Meditation verwechseln sollten

In meiner eigenen Forschung und Lehre arbeite ich jährlich mit mehreren hunderten Führungskräften zusammen, hauptsächlich in Regierungspositionen und beim Militär, um Achtsamkeit in ihren Arbeitsalltag einzubaün. Obwohl zahlreiche prominente Achtsamkeits-Forschungsprojekte und Trainingsprogramme sich mit Meditation als Standardmethode befassen, einen Zustand der Achtsamkeit zu erlangen, ist Meditation nur ein kleiner Bruchteil der Achtsamkeits-Initiativen, die ich mit meinen Forschungs- und Firmenpartnern zusammen ausarbeite.

Dieser Ansatz basiert auf der Einsicht, dass Einzelpersonen in der Arbeitswelt nie in Isolation agieren. Vieles von dem, was uns im Leben wie bei der Arbeit beeinflusst und was uns bisweilen hindert, zu Sinnen zu kommen und "richtige" Entscheidungen zu treffen (also solche, die mit unseren eigentlichen Langzeit-Zielen übereinstimmen, anstatt momentanen und vielleicht sogar unbewussten Impulsen), hängt mit komplexen Faktoren zusammen, die oft außerhalb unseres Bewusstseins agieren und mit unseren persönlichen Motivationen konkurrieren. Z.B. ist ein Großteil der Arbeit im 21. Jahrhundert interaktiv und Entscheidungen werden in Teams ausgehandelt oder hängen von Arbeitsroutinen oder anderen internen Richtlinien ab. Die Entwicklung von Achtsamkeit in Firmen hat viel mit Veränderungsmanagement zu tun und ist oft ein komplexeres Unterfangen als eine simplistische Interpretation der klinischen Achtsamkeitsforschung es womöglich suggeriert.

In den letzten Jahren wurden in der wissenschaftlichen Literatur immer mehr Artikel veröffentlicht, die den Enthusiasmus in den populären Medien für Achtsamkeit und Meditation etwas eindämmen. Durch eine gründliche statistische Analyse aller bis dahin veröffentlichten klinischen Achtsamkeits-Studien bewies Stephanie Coronado-Montoya und ihre Kollegen 2016, dass der Anteil von veröffentlichten Achtsamkeitsstudien mit positiven Ergebnissen statistisch gesehen höher ist als das in realen Lebensumständen möglich wäre. Wegen des großen Interesses an Achtsamkeitsstudien mit vielversprechenden Resultaten wurden solche wohl vergleichsweise öfters publiziert als Studien, die negative oder Null-Ergebnisse von Achtsamkeitsinitiativen dokumentieren (Coronado-Montoya, Lewis, Kwakkenbos et al. 2016).

Eine Gruppe von 15 weltweit führenden Achtsamkeitsmediations-Forschern und -Neurologen veröffentlichte 2017 einen Artikel mit dem treffenden Titel „Aufpassen beim Achtsamkeits-Medienrummel". In diesem Artikel wird systematisch erläutert, wie zahlreiche methodologisch fehlerhafte Studien die

Vorteilen der Achtsamkeitsmeditation preisen, ohne mittel- oder langfristig nachzuprüfen, ob der anfängliche Achtsamkeits-Enthusiasmus nachhaltig ist. In diesem Artikel wird auch berichtet, dass es mindestens 20 Fallstudien in der wissenschaftlichen Presse gibt, die negative Folgen der Achtsamkeitsmeditation dokumentieren (van Dam, van Vugt, Vago et al. 2017).[1]

Zudem gibt es inzwischen wissenschaftliche Veröffentlichungen, die über Achtsamkeitsmeditations-Programme in Firmen berichten, die mittelfristig keine positiven Veränderungen erzielen, z.B. die einwandfrei konzipierte Studie von Jantien van Berkel und Kollegen 2014 mit 257 Angestellten einer Firma, bei der eine Intervention durchgeführt wurde, die auf Achtsamkeitsmeditation basierte wurde. Die Forscher stellten fest, dass 6 und 12 Monate später weder die psychische Gesundheit der Firmenmitglieder erhöht, noch Stress und Burnout reduziert wurden (van Berkel, Boot, Proper, et al. 2014).

Führende Management-Denker beginnen sogar, ein Ende des "Meditations-Wahnsinns" zu fordern (Grant 2015). Obwohl diese Haltung Achtsamkeit wohl doch zu schnell aburteilt, gibt es noch ein paar weitere wichtige Gründe, warum es problematisch ist, Achtsamkeit ausschließlich duch Meditationstraining in Unternehmen einführen zu wollen.

Die meisten Achtsamkeitstrainingsprogramme in Unternehmen basieren auf dem 8-wöchigen MBSR Kurs konzipiert von Jon Kabat-Zinn und seinen Kollegen (Kabat-Zinn 2011). MBSR wurde für Menschen entworfen, die eine klinisch-psychische Anamnese haben, insbesondere chronische psychische Probleme oder chronische physische Schmerzen, für die andere medizinische oder therapeutische Heilwege als nicht (mehr) wirksam erachtet werden. Wie anfangs erwähnt ist MBSR und verwandte Kurse hocheffektiv bei klinischen Populationen. In Unternehmen werden MBSR Kurse oft teilweise verkürzt oder abgewandelt und von Personalabteilungen in erster Linie deswegen angeboten, um die psychische Gesundheit der Angestellten zu verbessern. Viele Achtsamkeitstrainer erzählen offen davon, dass MBSR und die Achtsamkeitsmeditation ihnen half, schwere physische Probleme oder schwere Schicksalsschläge, die zu psychischen Problemen führten, zu überwinden. Andy Puddingcombe, der Mitbegründer der Meditations-App *Headspace* ist ein prominentes Beispiel und erzählte in einem Zeitungsinterview, dass Achtsamkeitsmeditation ihm hilft, die physischen und emotionalen Auswirkungen einer Krebsdiagnose zu bewältigen (Jenkins 2014).

In meiner Erfahrung und Beobachtung sind Achtsamkeitsmeditations-Programme in Unternehmen besonders beliebt bei Menschen, die relativ offen darüber reden, dass sie schwerwiegende psychische oder physische Probleme haben und für die Ausgewogenheit derzeit eine so hohe Priorität hat, dass sie sich Zeit nehmen für Achtsamkeitskurse. Das typische Profil einer Person, die gerne an solchen Kursen teilnimmt und

[1].

Meditation enthusiastisch tatsächlich in ihren Alltag integriert, scheint daher Hand in Hand zu gehen mit einem bewussten Eingeständnis, dass es ohne Achtsamkeitsmeditation „so nicht mehr weitergeht".

Aber die meisten Führungskräfte in Teams und Unternehmen haben kein solches Profil. Für viele Leistungsträger, die es gewohnt sind, schnell Entscheidungen zu treffen, ist es meiner Erfahrung nach völlig fremd, wenn sie eine Sitzmeditation zu ihrem täglichen Aktionsrepertoire hinzufügen sollen, auch wenn zahlreiche von ihnen kurze Meditations-Trainingseinheiten mit einem Mindfulnesstrainer durchaus schätzen und als „Urlaub" vom „wahren" Arbeitsleben betrachten.

Das hängt wohl damit zusammen, dass Meditation dem heutigen Denk- und Entscheidungsansatz der meisten Unternehmen diametral entgegengesetzt ist. In zahlreichen Unternehmen, die ich beobachte und berate, wird schnelles Denken und Handeln geschätzt und zelebriert. Angestellte, die extrem beschäftigt sind, werden zumindest informell als Problemlöser, wenn nicht sogar bisweilen fast als Helden stilisiert. Wer ‚mehr mit weniger' erreicht, sofort und prompt, der scheint im heutigen Zeitgeist angekommen zu sein, auch wenn viele dieser ‚heldenhaften' Überbeschäftigten sich schon darüber beklagen, dass es „so auf lange Sicht nicht mehr weitergehen kann". Achtsamkeitsmeditation wird oft als Ansatz erwähnt, um diesem ‚Beschäftigungs-Wahn' entgegenzutreten, weil es ja Sinn mache, Auszeiten zu nehmen und *zu Sinnen* zu kommen. Viele Führungskräfte erzählen mir, sie wissen um den Nutzen solcher Aktionen; das sei doch offensichtlich und ähnlich wie die Vorteile von weniger Fleisch essen oder weniger Alkohol trinken. Aber vor allem Führungskräften scheint es schwer zu fallen, diesen ‚guten Rat' in die Realität umzusetzen. Im typischen Firmenalltag von heute scheint also Stillsitzen und Meditieren ein wenig so zu sein wie aus voller Fahrt eine Vollbremsung machen.

Eine solche (metaphorische) Vollbremsung ist nach den neüsten Befunden der Neurobiologie auch nicht immer zu empfehlen. Erlauben Sie mir einen Ausflug in die aktülle Neurobiologie-Forschung, um Ihnen den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Stress eingehender erklären zu können. Wenn wir nämlich verstehen, wie wir auf neurobiologischer (und unbewusster, automatischer) Ebene mit Stress und empfundenen Bedrohungen umgehen, können wir dem Paradoxon auf den Grund gehen, warum Meditation an sich stressmindernd sein kann, aber weswegen es unter Umständen in Unternehmen weniger dienlich sein könnte oder sogar kontraproduktiv.

Das hängt mit unserem Autonomen Nervensystem zusammen, das Stephen Porges, Verhaltens-Neurobiologe am Kinsey Institut der Indiana University, in den letzten 20 Jahren erforscht hat. Das Autonome Nervensystem bestimmt unser automatisches (also unbewusstes) reaktives Verhalten, wenn wir uns in Stresssituationen befinden. Zusätzlich zum Sympathikus und Parasympathikus, den ich schon erwähnt hatte, hat sich gemäß Stephen Porges unser menschliches Nervensystem als hierarchisch und anpassungsfähig

entwickelt (Porges 2004). Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass die Prozesse, die unser Stressverhalten steürn und zu einer Anpassung an unsere derzeitige Situation führen, praktisch vollkommen unterhalb unserer kognitiven Wahrnehmungsschwelle ablaufen. Konkret bedeutet das folgendes: Oft registrieren wir diese bewusst gar nicht, obwohl sie unser Verhalten bei Stress weitläufig steürn.

Zurück zum hierarchisch entwickelten Nervensystem. Wichtig für Manager hierbei ist eigentlich nur dies: Im Laufe unserer Entwicklungsgeschichte haben wir drei Verhaltensstrategien entwickelt, wenn unser Körper Bedrohung (synonym zu „Stress“) empfindet und die evolutionär alteren Strategien sind weniger wirksam als neüre. Die evolutionär älteste Strategie, die wir mit fast allen Wirbeltieren, insbesondere Reptilien, gemein haben, ist die Immobilisation, z.B. das Sich-totstellen, also Dissoziations-Verhalten, was oft wie Erstarren aussieht. Der Körper signalisiert somit dem Gehirn, dass Vernichtung droht, und die beste Verhaltensstrategie besteht darin, diese Vernichtung vorwegzunehmen und so zu tun, als wäre dies schon passiert.

Anders als Reptilien haben alle Säugetiere zusätzlich ein Mobilisierungs-System entwickelt, was Kampf-Flucht-Verhalten steürt und sich als effektiver als Immobilisation erwiesen hat. Kampf-Flucht sieht bei allen Säugetieren ähnlich aus: Die Stimme erheben, den Körper zum Angriff nutzen oder zur Flucht, wenn die Quelle der Bedrohung als nicht zu überwältigen eingeschätzt wird. Letztlich haben Menschen zusätzlich zur Mobilisation ein soziales Kontakt-System entwickelt, dass sich von evolutionärer Perspektive für Menschen als am wirksamsten erwiesen hat, mit Herausforderungen der Umwelt umzugehen. Somit bestehen die evolutionär besten menschlichen Verhaltensstrategien, die dazu führen, Freund von Feind zu unterscheiden und wahrgenommene Bedrohungen zu überwinden, darin, Stimm- und Tonfälle und Gesichtsausdrücke anderer zu erkennen und richtig einzuordnen sowie durch Kommunikation und nonverbale Gesten Absichten zu detektieren, Unklarheiten zu beseitigen und Konflikte zu überwinden.

Der Mensch durchläuft in seiner persönlichen Entwicklung dieselben drei Evolutions-Stadien der automatischen Verhaltensstrategien zur Stressbewältigung. Kleine Kinder, die noch nicht gelernt haben, das Kampf-Flucht effektiver als Immobilisation ist, erstarren oft (oder sie tun so, als wären sie unsichtbar), wenn sie merken, dass sie in Gefahr sind. Wir betrachten das oft als amüsant, wenn diese ‚Gefahr‘ nicht mehr ist als eine Zurechtweisung von Seiten der Eltern. Im Schulhof lernen Kinder oft, wie man Konflikten mit Kampf-Flucht-Strategien begegnet: manche Kinder geraten in Schulhofschlägereien (Kampf) oder gehen agressiven Mitschülern aus dem Weg (Flucht). Als Teenager lernen die meisten Menschen zu erkennen, wie Vokalisierung, Gesichtsausdrücke und nonverbale Gesten effektive Kommunikation unterstützen.

Die Hierarchie unseres Autonomen Nervensystems drückt sich so im Verhalten des Menschen aus, dass er auf ältere, weniger hochentwickelte Strategien zurückgreift, wenn neüre scheitern, also z.B. auf

Kampf-Flucht als Strategie, wenn Kommunikation sich als nicht lohnend eingeschätzt wird oder auf Immobilisation-Dissoziation, wenn Kampf-Flucht scheitern. Und dieses System passt sich im Laufe eines Menschenlebens an, indem es sich immer mehr auf eingefahrene Verhaltensstrategien konzentriert, also werden anspruchsvollere (evolutionär erfolgreichere) Strategien nicht mehr automatisch mobilisiert, wenn sie öfters als ineffektiv erfahren werden. Im Firmenalltag drückt sich das so aus, dass manche Angestellte den (oft unbewusst formulierten) Eindruck haben, dass sich Kommunikation nicht auszahlt und sie deshalb eher Kampf-Flucht als Verhaltensstrategie in stressigen Arbeitssituationen wählen. Und wenn (in Firmen natürlich überwiegend verbale) Kampf-Flucht-Strategien einige Male gescheitert sind, dann greifen manche Angestellte auf Dissoziations-Verhalten zurück, koppeln sich also ab oder isolieren sich vom Firmengeschehen.

Sechste Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Denken Sie über Ihre persönlichen Verhaltensstrategien nach, die Sie im Laufe Ihres Lebens entwickelt haben. Inwiefern können Sie eine Hierarchie Ihrer eigenen Strategien erkennen? Welche Strategien bevorzugen Sie heute? Was sind die Vorzüge, was die Nachteile Ihrer persönlichen Präferenzen in dieser Hinsicht? Welche konkreten Schlussfolgerungen könnten Sie daraus ziehen? Welche Handlungen könnten Ihr Verhaltensrepertoire gewinnbringend erweitern?

Was hat das alles mit Achtsamkeitsmeditation zu tun? Stephen Porges‘ Forschung illustriert, dass Handlungen, die Immobilisation simulieren, wie z.B. Achtsamkeitsmeditationen, bei denen man still sitzt und nach innen schaut, von hochaktiven Menschen so empfunden werden könnten, als würde der Körper aufgeben. Dies ist vor allem möglich bei Menschen, denen Traumata widerfahren sind, und/oder deren Autonomes Nervensystem gelernt hat, Bedrohungen mit Kampf-Flucht-Strategien zu begegnen. Oft sind das Menschen, die im Krieg waren oder die mit Notfällen zu tun hatten, wie z.B. Notärzte und Krankenschwestern. Aber manchmal wird ein Trauma nicht bewusst erlebt oder vielleicht sogar vom Bewusstsein verdrängt, z.B. von Menschen, die als Kinder misshandelt wurden oder die es irgendwann ‚einfach‘ schwer hatten. Obwohl solche Trauma-Erfahrungen also manchmal unbewusst erlebt werden, passt sich das Autonome Nervensystem dennoch an, indem es Immobilisation meidet. Hochaktive Menschen neigen manchmal dazu, Extremsport als Entspannung auszuüben und womöglich greifen latente Traumaopfer zu ähnlichen Verhaltensstrategien. Solche Menschen dehnen somit also ihre Tendenz aus, Stress durch Strategien abzubaün, die Kampf-Flucht simulieren.

Zwei Schlussfolgerungen für die nachhaltige Einführung von Achtsamkeit in Unternehmen liegen nahe: Erstens sollten wir in einem Achtsamkeits-Trainingsprogramm nicht darauf bestehen, dass jeder Teilnehmer still an Sitzmeditationen teilnehmen soll. Nicht nur wird eine solche Verhaltensanleitung zumindest von manchen Teilnehmern (oft unbewusst) als nicht zweckdienlich empfunden, vor allem wenn

sie hochaktive Leistungsträger sind. Solch eine Anleitung kann sich in Einzelfällen sogar als extrem schädlich erweisen, wie Migül Farias von der britischen Coventry University aufzeigt. Migül Farias‘ Nachforschungen zufolge haben zwei Drittel aller Teilnehmer von Meditations-Kursen negative Nebenwirkungen empfunden, wie z.B. Panik, Depression oder Verwirrung, und eine von 14 Personen erleidet schwere Nebenwirkungen wie z.B. Psychosen, wenn sie an Achtsamkeitskursen teilnehmen (Farias 2015).

Zweitens gibt es einfach keinen Sinn, Achtsamkeit in Unternehmen ohne eine bewusste Aufmerksamkeit auf die derzeitige Situation und das tatsächliche Umfeld einzuführen. Wie oben definiert, bedeutet achtsam sein, sich aktiv in die Gegenwart einzubringen. Management-Berater witzeln zuweilen, dass „Kultur die Strategie zum Frühstück isst“, was soviel bedeutet wie „die Kultur ist immer einschlägiger als jede gesetzte Strategie“ (was auf einem Zitat eines Vorstands eines amerikanischen Hospitalkonzerns basiert, der damit der großen Macht der Unternehmenskultur einschlägigd Ausdruck gab; Davies 2002). Genau diese Kultur ist es, die jede Achtsamkeits-Trainingsstrategie entweder zum Erfolg oder zum Scheitern führt. Aus diesem Grund ist Achtsamkeitstraining viel eher Veränderungsmanagement als Persönlichkeitstraining.

4. Achtsamkeit als kollektives Phänomen

In der Tat ist Achtsamkeit nicht ausschließlich ein individülles Phänomen, sondern ein multidimensionales Konzept, und die sozialen oder kollektiven Dimensionen der Achtsamkeit sind von entscheidender Bedeutung für die nachhaltige Einführung von Achtsamkeit in Organisationen.

Seit den 1990er Jahren haben der Sozialpsychologe Karl Weick an der Universität Michigan und seine Kollegen das Thema der „kollektiven Achtsamkeit“ erforscht und seither in zahlreichen hochklassigen wissenschaftlichen Fallstudien belegt, dass Organisationen belastbarer sind und zuverlässiger funktionieren, wenn sie durch „kollektive Achtsamkeit“ gekennzeichnet sind (Weick und Sutcliffe 2007). „Kollektive Achtsamkeit“ umfasst mehrere bestimmte soziale Prozesse, die das Unternehmen von oben nach unten und unten nach oben durchdringen können, und die nachweislich zu effektiver Zusammenarbeit und nachhaltigen Leistungen in Organisationen führen. Diese sozio-kognitiven Prozesse bestehen insbesondere aus denen von unten nach oben gerichteten dynamischen sozio-kognitiven Prozessen der achtsamen und umsichtigen Kommunikation, auch „achtsam organisieren“ genannt (Weick und Roberts 1993; Weick und Sutcliffe 2006; Vogus und Sutcliffe 2012), sowie aus der von oben nach unten gerichteten „Organisations-Achtsamkeit“ (Weick, Sutcliffe und Obstfeld 2000; Weick und Sutcliffe 2007), bei der organisatorische Prozesse und Tagesabläufe auf Organisationsebene untersucht werden, um Echtzeit-Einblicke über die Zuverlässigkeit und Belastbarkeit einer Organisation zu gewinnen.

Achtsamkeitsforscher, die die „kollektive Achtsamkeit“ erforschen, haben seit langem argumentiert, dass Achtsamkeit die Tagesabläufe der Organisation sowie die Mikro- und Makrokultur durchdringen muss; nur dann wird die gesamte Organisation belastbarer und gesetzte Ziele sind nachhaltig zu erreichen (Weick und Sutcliffe 2006).

Die neüste Achtsamkeitsforschung weist darauf hin, Achtsamkeit als multidimensionales Konzept zu verstehen, das Meditation sowie andere, nicht-meditative Praktiken enthält, die vor Ort am Arbeitsplatz ausgeübt werden können. Achtsamkeit kann man mit wissenschaftlichen Methoden sowohl auf individüller als auch auf kollektiver Ebene verändern und messen. Diese Konzeptualisierung der Achtsamkeit verbindet die populäre Literatur der auf Einzelpersonen ausgerichteten Achtsamkeitsmeditation mit der eher weniger bekannten (aber ebenso umfassenden) Wissenschaft der „kollektiven Achtsamkeit“ (Sutcliffe, Vogus und Dane 2016).

Was ist kollektive Achtsamkeit also genau, wenn es mehr ist als Meditieren in Teams? Im Gegensatz zum Schwerpunkt der auf Einzelpersonen ausgerichteten Achtsamkeitsmeditation ist das Ziel der kollektiven Achtsamkeit nachhaltige Leistungsfähigkeit des Unternehmens, insbesondere Belastbarkeit und Ausfallsicherheit.

In der kollektiven Achtsamkeitsforschung wurde herausgearbeitet, dass dieses Ziel dann erreicht wird, wenn fünf konkrete Prozesse (oder Prinzipien oder Handlungsstrategien) existieren, also wenn Teams und/oder das ganze Unternehmen eine Organisations-Kultur haben, die von Folgendem geprägt ist:

1. Tägliche Veränderungen im Blick zu halten – also sich anstrengen, jegliche Veränderung in der Firma oder in deren Umgebung von Tag zu Tag zu beobachten und sich ihrer bewusst zu werden.
2. Fehler und Probleme vorwegzunehmen und sich proaktiv nicht nur auf Erfolge konzentrieren, sondern den Blick ganz gezielt auf ‚negative‘ Informationen werfen, damit kleine Probleme nicht zu Katastrophen werden.
3. Bei Entscheidungen den wahren Experten in der jeweiligen Situation den Vortritt lassen, anstatt derjenigen Person, die traditionell als Experte angesehen wird. Diese Handlungsstrategie ist oft in Kontrast zur Betriebssteürung traditioneller Unternehmen, bei denen das höchstrangige Team-Mitglied automatisch das letzte Wort hat und letztendlich Entscheidungen trifft. Und das unabhänging davon, dass vielleicht jemand anderes in der derzeitigen Situation mehr wahre Erfahrung oder Kompetenz hat.
4. Auf Flexibilität beim Einsatz von Mitarbeitern Wert legen, in anderen Worten Zeit und Ressourcen investieren, damit Mitarbeiter genügend über die Arbeitsprozesse und –prioritäten anderer Mitarbeiter wissen, um diese ersetzen zu können, wenn dies irgendwann nötig wäre.

5. Sich zu weigern, Sachverhalte zu vereinfachen. Dieses Prinzip steht der Tendenz vieler Unternehmen entgegen, schnell Lösungen für Probleme finden zu wollen und lieber unnötigen Komplikationen aus dem Weg zu gehen.

Im Grunde ist das Ziel der Achtsamkeit auf individüller sowie auf kollektiver Ebene erhöhte psychologische Flexibilität, die zu mehr Belastbarkeit und Lernfähigkeit führt.

Auf individüller Ebene kann diese Belastbarkeit durch Meditation oder andere Gedankenübungen eingeleitet werden. Erhöhte Achtsamkeit zeigt sich durch erhöhtes Wohlbefinden, weniger Stress und in erster Linie erhöhte Konzentration. Auf kollektiver Ebene geht es darum, durch Achtsamkeit bessere Lösungen für schwierige und oft unerwartete Probleme zu finden und strategische, zukunftsträchtige Entscheidungen zu treffen.

Dass sich kollektive Achtsamkeit für Organisationen auch finanziell lohnt, wurde in der Wissenschaft eingehend belegt. Z.B. fanden Forscher in einer Umfrage in Krankenhäusern heraus, dass kollektive Achtsamkeit Hand in Hand mit wesentlich weniger Medikationsfehlern geht (Vogus und Sutcliffe 2007a). In einer ähnlichen Umfrage in Intensivstationen und Notfallkliniken wurde belegt, dass Angestellte, die auf diese Weise ‚achtsam miteinander umgehen', 8,3 % weniger oft emotional erschöpft sind und dass es in solchen ‚achtsamen' Teams 13,6 % weniger Fluktuation gibt. Die Autoren dieser Studie spekulierten, dass Krankenhäuser durchschnittlich durch solche achtsamkeitbasierten Arbeitsabläufe je nach Größe zwischen $ 169.000 und $ 1.000.000 an finanziellen Kosten sparen könnten (Vogus, Cooil, Sitterding et al. 2014).

Empirische Studien, die Achtsamkeit als multidimensionales Konzept ansehen und deshalb nicht nur individüll fokussiert, sondern auch mit Blick auf Achtsamkeit auf kollektiver Ebene arbeiten, sind selten. Das ist der Brennpunkt meiner derzeitigen Forschung für eine britische Regierungsstelle, in der wir erforschen, wie man Achtsamkeit auf individüller als auch auf kollektiver Ebene stichhaltig und nachhaltig erhöhen kann.

Meine Vorschläge im nächsten Abschnitt beruhen auf dieser Forschungsarbeit.

5. Wie man Achtsamkeit nachhaltig ins Unternehmen einführen kann

Durch Achtsamkeitsübungen kann man lernen, seine Konzentration auf andere, vorher nicht beachtete Impulse zu setzen. Bei der Achtsamkeitsmeditation, die sich auf Einzelpersonen konzentriert, geht es hauptsächlich um innere Impulse und darum, diese zu erkennen und bewusster im Einklang mit der gegenwärtigen Situation und Umgebung zu steürn. Bei der Anwendung von Achtsamkeit auf sozialer oder kollektiver Ebene herrschen dieselben Prinzipien, aber eben auf Ebene der Arbeits-Gemeinschaft. Und weil unser Umfeld bei der Arbeit sowie unsere Entscheidungen in Arbeitssituationen weniger von unbewussten spontanen Impulsen der Einzelpersonen geprägt wird, sondern von (oft ebenso unbewussten)

Verhaltenstendenzen, Gewohnheiten und Ritualen der Arbeits-Gemeinschaft, so sollte eine Achtsamkeits-Intervention sich zuallererst mit diesen Aspekten der Arbeits-Kultur eines Unternehmens beschäftigen. Nur so können die kontextspezifischen Verhaltensstrukturen systematisch in Angriff genommen werden, die Mitarbeiter dazu bringen, individülle Handlungen wie Achtsamkeitsmeditation entweder in ihr Verhaltensrepertoire zu übernehmen oder auch nicht. Nur so lernt die Achtsamkeit in der Firma, einschlägige Verhaltensimpulse zu erkennen und langfristig in Richtung Achtsamkeit zu lenken. Ansonsten werden die guten Absichten eines Achtsamkeits-Trainingsprogrammes, das ausschließlich die Meditations-Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen sucht, von der Unternehmenskultur „zum Frühstück gegessen", also verblassen im Vergleich zum Einfluss der Kutur auf Routinehandlungen und Arbeitsprozesse.

Wie geht man dabei am besten vor? Man fängt mit der Organisations-Kultur an. Ich habe im vorherigen Abschnitt die fünf einschlägigen Arbeitsprozesse oder Handlungsstrategien genannt, die nach Karl Weick und seinen Kollegen in der kollektiven Achtsamkeitsforschung entscheidend sind dafür, dass ganze Teams und Organisationen achtsam miteinander umgehen und somit die nachhaltige Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit des Unternehmens sichern. In meiner Achtsamkeitsarbeit mit Unternehmen benütze ich diese fünf Handlungsstrategien, um mit Führungskräften und Teams eine Bestandaufnahme zu machen, inwiefern die Mitarbeiter mehr oder weniger achtsam miteinander umgehen, und auf welche Aspekte der Zusammenarbeit ein Achtsamkeitsprogramm besonders bewusst neü Impulse setzen sollte.

Siebte Achtsamkeitsübung für willige Leser:

Schaün Sie sich die fünf kollektiven Handlungsstrategien achtsamer Organisationen nochmal durch. Überlegen Sie sich, wie Sie Ihr Unternehmen (oder Team) in jeder dieser fünf Punkte einschätzen würden, z.B. indem Sie Noten für jeden Punkt vergeben, also z.B. „sehr gut" für Punkt 1, „ausreichend" für Punkt 2, „mangelhaft" für Punkt 3 und so weiter. Welche Einblicke bieten diese Noten Ihnen für die Achtsamkeit Ihres Unternehmens auf kollektiver Ebene? Welche Strategien könnten Sie erkennen, um Ihrem Team oder Unternehmen zu helfen, kollektiv achtsamer zu werden?

In meiner Erfahrung ist eine solche Bestandaufnahme der kollektiven Achtsamkeit im Unternehmen bei weitem wichtiger als Meditationstraining. Nicht deshalb, weil Meditation unwichtig wäre, sondern weil die allermeisten Teilnehmer meiner Achtsamkeitskurse schell relevante Meditations-Kompetenzen lernen und wir uns immer viel mehr mit dem Kontrast zwischen achtsamer Handlungskultur und speziellen eingefahrenen Handlungstendenzen befassen, die gegen Achtsamkeit im Unternehmen wirken. Für meine Achtsamkeits-Kunden sind die Kenntnisse in Achtsamkeitsmeditation nach meinen bisherigen Erfahrungen das geringste Problem.

Zudem ist es wichtig, vielschichtig zu fahren beim Definieren einer Achtsamkeits-Strategie für Unternehmen. Das bedeutet, dass ein Achtsamkeitsprogramm in einer Firma unbedingt erklären soll, wie und wann die Angestellten lernen sollen, auf sich selbst zu achten, Grenzen zu setzen im Arbeitsalltag und generell Selbstfürsorge zu üben. Gleichzeitig sollten solche Verhaltensstrategien mit anderen verbunden werden, damit sie auf lange Frist in die Unternehmenskultur eingebaut werden können. Z.B. sollten Führungskräfte solche Selbstfürsorge-Strategien offen mit ihren Mitarbeitern besprechen, ihre eigenen offen zur Schau stellen, und (wenigstens informell) neü Selbstfürsorge-Strategien der Mitarbeiter in aller Öffentlichkeit als löblich erwähnen. Solche Strategien haben die Chance, die Unternehmenskultur langsam aber nachhaltig zu ändern.

Vor allem aber sollten alle individüll ausgerichteten Achtsamkeits-Strategien in Zusammenhang mit den fünf kollektiven Handlungs-Strategien gebracht werden. Z.B. muss unbedingt im Team diskutiert werden, wie eine neü Selbstfürsorge-Stragegie wie etwa tägliches Meditieren im Team vor Arbeitsbeginn angepasst werden kann an zukünftige Veränderungen im Team oder im Umfeld des Unternehmens. Solche Veränderungen sind in den meisten Firmen heutzutage unabwendbar, und weil achtsam sein eigentlich nichts anderes ist als tatsächlich präsent zu sein von Moment zu Moment und sich mit vollem Bewusstsein aktiv in die Gegenwart einzubringen, sollten sich Teilnehmer einer Achtsamkeits-Intervention von Anfang an bewusst mit ständigen Veränderungen in ihrem Umfeld beschäftigen, vor allem wenn es darum geht, nachhaltige Verhaltensveränderungen zu besprechen, die sie in Richtung Achtsamkeit führen sollen.

6. Zusammenfassung

Wie ich meinen Kursteilnehmerinnen und Teilnehmern und Studierenden oft erkläre, kann man Achtsamkeit durch Meditation sowie durch andere Verhaltensstrategien lernen. Oft ist es in Unternehmen nützlich, sich der derzeitigen kollektiven Verhaltensstrategien bewusst zu werden, bevor man Einzelpersonen und Teams spezielle Achtsamkeitsübungen empfiehlt. Auf diese Art wird es möglich, eine nachhaltige Achtsamkeits-Strategie zu entwickeln, die Verhaltensveränderungen in Richtung Gleichgewicht und Belastbarkeit anpeilen und auch erreichen kann.

Das ultimative Ziel jeder Achtsamkeits-Interventionen in Unternehmen ist es, auf eine Organisation hinzuarbeiten, die sich weigert, gedankenlos im ‚Autopilot-Modus' zu navigieren, die auf das Umfeld der Mitarbeiter und des Unternehmens achtet, die lernt, sich an neü und ungewohnte Signale in der Umwelt anzupassen, und die flexibel an Entscheidungssituationen herangeht. Ich habe in diesem Kapitel dargelegt, dass man beim Achtsamkeitstraining vielschichtig fahren muss, um dieses Ziel zu erreichen. Achtsamkeit kann auf individüller Ebene agieren und Einzelpersonen helfen, mit ihren (oft unbewussten) Impulsen besser umzugehen. Zudem sollte man bei Achtsamkeitsprogrammen bewusst darauf hinarbeiten, dass sich

Mitarbeiter und Teams kollektiv mit Respekt und Vertraün begegnen. Nur so kann das Sprungbrett entstehen, auf dem Handlungsstrategien erschaffen werden, die das Unternehmen weg vom ‚Autopilot-Modus' und hin zu strategischen Veränderungen in Richtung Offenheit, Belastbarkeit, und Verlässlichkeit führen, um firmengesetzte Ziele nachhaltig zu erreichen.

Literaturverzeichnis

Coronado-Montoya S, Levis AW, Kwakkenbos L, et al. (2016) Reporting of Positive Results in Randomized Controlled Trials of Mindfulness-Based Mental Health Interventions. PLOS ONE 11(4)

Davies HTO (2002) Understanding organizational culture in reforming the National Health Service. J R Soc Med 95(3): 140–142.

Farias M, Wikholm C (2015) The Buddha Pill: Can Meditation Change You?. Watkins Publishing Limited.

Grant A (2015) Can we end the meditation madness? In: New York Times 10 Oct 2015. https://www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html?_r=1.

Hafenbrack AC, Kinias Z, Barsade SG (2014) Debiasing the mind through meditation: mindfulness and the sunk-cost bias. Psychol Sci 25:369–76

Jenkins M (2014) Mind over cancer: can meditation aid recovery? In: The Guardian 14 Feb 2014. https://www.theguardian.com/society/2014/feb/14/cancer-meditation-aid-recovery

Kabat-Zinn J (1990) Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness. New York: Dell

Kabat-Zinn J (2011). Some reflections on the origins of MBSR, skilful means, and the trouble with maps. Contemporary Buddhism 12:281-306

Kahneman D (2011) Schnelles Denken, langsames Denken. London: Penguin

Killingsworth MA, Gilbert DT (2010) A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. Science 330(6006):932–932

Kuyken W, Hayes R, Barrett B, Byng R, Dalgleish T, et al. (2015) Effectiveness and cost-effectiveness of mindfulness-based cognitive therapy compared with maintenance antidepressant treatment in the prevention of depressive relapse or recurrence (PREVENT): a randomised controlled trial. Lancet 386(9988):63–73

Langer EJ (1989) Mindfulness. New York: Perseus Books

Langer EJ (2009) Counterclockwise : Mindful health and the power of possibility. New York : Ballantine Books

Lyubomirsky S, Sheldon KM, Schkade D (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. Rev Gen Psychol 9:111-131

Nilsson H, Kazemi A (2016) Reconciling and Thematizing Definitions of Mindfulness: The Big Five of Mindfulness. Rev Gen Psychol 20(2): 183-193

Papies EK, Barsalou LW, Custers, R (2012) Mindful Attention Prevents Mindless Impulses. Soc Psych & Personality Science 3(3) : 291–299

Porges SW (2004) Neuroception: A Subconscious System for Detecting Threats and Safety. Zero To Three

May 2004: 19-24

Sutcliffe KM, Vogus TJ, Dane E (2016) Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. Annu Rev Organ Psychol Organ Behav 3:55–81

Van Berkel J, Boot CRL, Proper KI, et al. (2014) Effectiveness of a Worksite Mindfulness-Related Multi-Component Health Promotion Intervention on Work Engagement and Mental Health: Results of a Randomized Controlled Trial. PLOS ONE 9(1)

Van Dam NT, van Vugt MK, Vago DR, et al. (2017) Mind the Hype: A Critical Evaluation and Prescriptive Agenda for Research on Mindfulness and Meditation. Perspectives on Psychol Sci 13(1): 36-61

Vogus TJ, Cooil B, Sitterding M, Everett LQ (2014). Safety organizing, emotional exhaustion, and turnover in hospital nursing units. Med Care 52:870–76

Vogus TJ, Sutcliffe KM (2007a) The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. Med Care 45:997–1002

Vogus TJ, Sutcliffe KM (2012) Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. Acad Manag Learn Educ 11:722–35

Weick KE, Roberts KH. 1993. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. Adm Sci Q 38:357–81

Weick KE, Sutcliffe KM (2006) Mindfulness and the quality of organizational attention. Organ Sci 16:409–21

Weick KE, Sutcliffe KM (2007) Managing the Unexpected:Resilient Performance in an Age of Complexity. John Wiley & Sons

Weick KE, Sutcliffe KM, Obstfeld D. 2000. High reliability: the power of mindfulness. Lead. Lead. 17:33–38

Williams JMG (2010) Mindfulness and Psychological Process (201). Emotion 10(1) : 1-7

Dr. Jutta Tobias Mortlock ist Sozialpsychologin an der City University of London, und erforscht, unterrichtet und berät Unternehmen zum Thema Veränderungsmanagement, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Ihr derzeitiger Forschungsschwerpunkt liegt darin, wie Achtsamkeitstraining nachhaltig in Unternehmen eingebettet werden kann. In dieser Arbeit hat sie in den letzten Jahren Tausende von Führungskräften an Achtsamkeit herangeführt. Vor ihrerakademischen Karriere arbeitete Jutta als Beraterin kreuz und quer durch Europa für Kunden wie McKinsey und Goldman Sachs, und als Lobbyistin für das Gesundheitsreformgesetz von Präsident Obama in Washington D.C.