



Leseprobe aus Härtl-Kasulke, Mit Wertschätzung Wert schöpfen, ISBN 978-3-407-36621-4
© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36621-4>

Ein Vorwort zum Inspirieren

Liebe Leserin, lieber Leser,

als mich die Autorinnen und Autoren baten, ein Vorwort zu diesem Buch über Achtsamkeit in Organisationen zu schreiben, war ich zunächst sehr erfreut und fühlte mich geehrt über ihre Anfrage. Ich schätze die beteiligten Personen als kompetente und zugewandte Beraterinnen und Berater sowie als Begleiterinnen und Begleiter in persönlichen und organisationalen Veränderungsprozessen. Und ich bewundere ihren beachtlichen Erfolg mit achtsamkeitsorientierten Ansätzen. Offensichtlich, so schlussfolgerte ich aus der Anfrage, schätzen mich diese Menschen ebenfalls und glauben, dass ein Vorwort aus meiner Feder in irgendeiner Weise den Erfolg ihres Buches unterstützen könnte.

Eine gute und schöne Erfahrung soweit. Aber konnte und sollte ich der Bitte tatsächlich nachgeben? Denn gleichzeitig war ich irritiert. Warum nur hatten sie mich dafür ausgewählt? Einen wissenschaftlich arbeitenden Hochschullehrer, Organisationsforscher und freiberuflichen Trainer, Berater und Coach ohne offensichtliche Bezüge zur Achtsamkeit. Gut, ich praktiziere sporadisch Yoga, habe in Thailand vor einigen Jahren an einer Einführung in den Theravada-Buddhismus teilgenommen und dabei verschiedene Meditationstechniken kennen- und schätzen gelernt. Und ich lese regelmäßig wissenschaftliche Artikel und Forschungsberichte über die erstaunliche Wirksamkeit achtsamkeitsbasierter Methoden für die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Effektivität der organisationalen Abläufe. Aber ich bin weder ein gutes persönliches Vorbild, was die konsequente Achtsamkeitspraxis im eigenen Leben angeht, noch forsche ich selbst im Bereich der Achtsamkeit. Warum also dachten die Autorinnen und Autoren, dass ich etwas Relevantes beizutragen hätte zu ihrem Appell für mehr Achtsamkeit in Organisationen? Oder hatten sie sich etwa vertan?

Ich überlegte also, was wohl rechtfertigen könnte, dass ein Beitrag von mir ein seriöses Fachbuch über Achtsamkeit in Organisationen einleitet,

und mir fiel zunächst kein triftiger Grund ein. Allerdings verspürte ich auch nicht den Impuls, die Bitte der Autoren abzulehnen. Ganz im Gegenteil, irgendetwas in mir signalisierte mir, dass es »richtig« und »passend« wäre, wenn genau ich das Vorwort schreiben würde. Und plötzlich veränderte sich die Frage in meinem Kopf: Warum glaubte ich eigentlich, weniger geeignet zu sein, ein Buch über achtsame Organisationen einzuleiten als jemand anderes? Warum meinte ich, ein »Achtsamkeitsprofi« sein zu müssen, um eine Einschätzung zu einem Fachbuch über achtsame Organisationen zu formulieren? Und warum dachte ich eigentlich, dass ich so viel weniger achtsam wäre als die meisten anderen Menschen in meinem professionellen Umfeld?

Tatsächlich wurde mir über die Auseinandersetzung mit diesen Fragen deutlich, dass für mein professionelles Selbstverständnis bewusstes und aufmerksames Wahrnehmen geradezu die Grundlage jeder erfolgreichen und erfüllenden Arbeit bedeutet.

Als Wissenschaftler bemühe ich mich darum, theoretische Vorstellungen und empirische Sachverhalte zunächst möglichst umfassend und objektiv wahrzunehmen und nachzuvollziehen und mich nicht von meinen persönlichen Vorstellungen und Bewertungen ablenken zu lassen.

Als Hochschullehrer und Trainer gelingt mir die Vermittlung komplexer Inhalte und Methoden nur dann, wenn ich mir zunächst bewusst mache, welches persönliche Ziel dahintersteckt, und indem ich während des Lernprozesses aufmerksam auf die Reaktionen der Teilnehmenden achte, um Lernerfolge oder Frustrationen wahrzunehmen. So kann ich die Geschwindigkeit und die Inhalte gezielt auf die Situation der Lernenden abstimmen. In meiner Anfangszeit hatte ich völlig unterschätzt, wie wichtig es ist, mich selbst und meine emotionale und motivationale Situation während der Lehr- und Trainingsveranstaltungen im Blick zu behalten, um intuitiv und angemessen agieren zu können.

Dasselbe gilt für Beratungen und Coachings: Ich kann nur dann empathisch, offen und zielführend beraten und begleiten, wenn ich zunächst möglichst bewertungsfrei und bewusst den Klientinnen und Klienten zuhöre, ihre nonverbalen Signale wahrnehme und versuche, ihre Situation und Deutungen nachzuvollziehen, während ich aufmerksam beobachte, welche Resonanz diese Erfahrungen in mir auslösen und welche Interventionsimpulse sich daraus ergeben. Wenn mir das gelingt, erlebe ich mich meist als besonders wirkungsvoll und mein Handeln als besonders sinnstiftend, ohne dass es großer Anstrengung bedarf. Ein Zustand, der in der Psychologie als

Flow bezeichnet wird und eng mit Achtsamkeit zusammenhängt. Jede und jeder von Ihnen, die oder der diesen Zustand kennt, hat also die positiven Auswirkungen der Achtsamkeit bei der Arbeit bereits aktiv erfahren, auch wenn Ihnen das bisher möglicherweise gar nicht so bewusst war und Sie sich vielleicht (wie ich selber auch) gar nicht als besonders achtsamen Menschen wahrnehmen. Aber schon das zu erkennen, kann ein erster Schritt zu mehr Achtsamkeit sein.

Und tatsächlich erscheint mir die gezielte Förderung von Achtsamkeit in Organisationen aus meiner eigenen Erfahrung als ehemaliger interner Personal- und Organisationsentwickler und als aktiver externer Organisationsberater und Coach ein ganz zentraler Erfolgsfaktor für die Lösung organisationaler Probleme und Herausforderungen zu sein.

Immer wieder beobachte ich in eigenen Projekten oder höre im Austausch mit Beraterinnen, Beratern und Führungskräften, dass trotz andauernder organisationaler Anstrengungen und Investitionen in Prozessoptimierungen und Kompetenzaufbau sich diese Maßnahmen kaum oder nur kurzfristig positiv, nicht selten sogar negativ auf die organisationalen Ziele auswirken. Und ich komme mehr und mehr zu der Überzeugung, dass es schlicht und einfach an Aufmerksamkeit fehlt, um wirksame und nachhaltige Lösungen für die organisationalen Herausforderungen umzusetzen. Oft ist das organisationale Handeln durch kurzfristige Entscheidungsperspektiven gekennzeichnet, ohne die bestehenden Rahmenbedingungen mit ihren Chancen und bestehenden Ressourcen ausreichend zu beachten, die erforderlichen Wirkvoraussetzungen zu schaffen oder ohne zu berücksichtigen, dass dauerhafte Veränderungen Zeit benötigen, um sich zu entfalten. Es fehlt also an Aufmerksamkeit für die aktuelle, als problematisch angesehene Situation.

Darüber hinaus kennen Sie sicher das Phänomen, dass häufig Konzeptaufträge vergeben werden, obwohl bereits ähnliche Projekte in der Vergangenheit von anderen Mitarbeitern oder Beratern bearbeitet wurden, deren Lösungsideen aber nicht oder nicht nachhaltig umgesetzt, in Vergessenheit gerieten oder nicht auf andere Bereiche übertragen wurden. Es fehlt also zudem an Aufmerksamkeit für existierende Lösungsansätze.

Und schließlich begegnet mir immer wieder eine höchst irritierende Sichtweise des Managements auf die Mitarbeitenden: Sie werden keineswegs als originärer Teil der Organisation wahrgenommen. Dabei sind es gerade sie, die durch ihr Handeln, ihre Kompetenzen und ihre Persönlichkeit, orga-

nisationale Ergebnisse und den Unternehmenserfolg überhaupt erst ermöglichen und die ein intrinsisches Interesse am Wohlergehen der Organisation haben und aktiv dazu beitragen wollten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten häufig als Störfaktoren, die organisationale Prozesse, insbesondere Veränderungsprozesse nicht verstehen, gezielt behindern und so den Unternehmenserfolg gefährden. Ein Satz, den ich im Austausch mit Führungskräften, Change Agents und Personalern häufig höre, ist: »Die verstehen das einfach nicht!« Anstatt mit den Kolleginnen und Kollegen zu sprechen, sie in Entscheidungsprozesse einzubinden und ihre Erfahrungen und Motivation zu erschließen, werden diese meist vor vollendete Tatsachen gestellt, manipulativ informiert und argwöhnisch beäugt. Es fehlt also an Aufmerksamkeit für die Anliegen und Kompetenzen der Akteure und Betroffenen. In mir festigt sich mehr und mehr der Eindruck, dass viele Herausforderungen in Organisationen nicht (allein) durch neue Prozessoptimierungsinstrumente und -methoden zu lösen sind, sondern vor allem durch eine aufmerksamere, achtsamere Haltung.

Und genau das haben sich die Autorinnen und Autoren dieses Buches zur Aufgabe gemacht: Achtsamkeit in Organisationen zu fördern und damit nicht nur individuelle Achtsamkeit zu trainieren, sondern die beteiligten Unternehmen auf dem Weg zu einer achtsamen Organisationen zu begleiten. Neben theoretischen Grundlagen, die Ihnen ein Verständnis und die Einordnung des Konzepts der achtsamen Organisation ermöglichen, finden Sie in diesem Buch zahlreiche inspirierende Fallbeispiele, die verdeutlichen, wie organisationale Achtsamkeit ganz praktisch entwickelt werden kann. Der dritte Buchteil vermittelt Ihnen darüber hinaus konkrete Methoden, um Achtsamkeit zu fördern und eine achtsame Haltung zu verinnerlichen. Damit ist dieses Buch für mich eine einzigartige und überaus lesenswerte Mischung aus wissenschaftlichem Grundlagenwerk, spannenden Erfahrungsberichten und Arbeitsbuch für die eigene praktische Tätigkeit. Lassen Sie sich von der Lektüre inspirieren und ermutigen: Sammeln Sie spannende Einblicke in die Theorie und Praxis achtsamer Organisationen, probieren Sie aus, was Ihnen hilfreich und passend erscheint und erleben Sie, welchen Unterschied Achtsamkeit im organisationalen Alltag machen kann.

Und seien Sie dabei nachsichtig mit sich, Ihren Kolleginnen und Kollegen sowie den beteiligten Organisationen. Denn Achtsamkeit zu entwickeln und zu verinnerlichen braucht Geduld, Zeit und Beständigkeit. Das bedeutet Grenzen anzuerkennen und das Vorhandene und Erreichte wertzuschätzen,

auch wenn und gerade weil es in der auf Perfektion und Effizienzoptimierung ausgerichteten Wirtschaft oft ungewohnt erscheint.

Vielleicht hilft Ihnen dabei ein Zitat von Khun Maneerat, meiner buddhistischen Lehrerin, an das ich mich gern erinnere, wenn ich mit meinen eigenen Ansprüchen hadere: »Wenn du schon einmal darüber nachgedacht hast, etwas zu tun, bist du schon weiter, als jemand, der noch nicht darüber nachgedacht hat. Und wenn du schon einmal probiert hast, etwas zu erreichen, bist du schon weiter als jemand, der bisher nur darüber nachgedacht hat. Und wenn du schon einmal etwas Positives erreicht hast, bist schon weiter als jemand, der das noch nie geschafft hat.«

In diesem Sinne, wünsche ich Ihnen spannende Erkenntnisse, ermutigende Einblicke und Erfahrungen bei unserem gemeinsamen Engagement für mehr Achtsamkeit bei der Arbeit.

Ihr

Daniel Putz

Herzlich willkommen! Genießen Sie die Schönheit des Neuen

»In dem Augenblick, in dem man sich endgültig einer Aufgabe verschreibt, bewegt sich die Vorsehung auch. Alle möglichen Dinge, die sonst nie geschehen wären, geschehen, um einem zu helfen. Ein ganzer Strom von Ereignissen wird in Gang gesetzt durch die Entscheidung, und er sorgt zu den eigenen Gunsten für zahlreiche unvorhergesehene Zufälle, Begegnungen und materiellen Hilfen, die sich kein Mensch vorher je so erträumt haben könnte. Was immer du kannst, beginne es. Kühnheit trägt Genius, Macht und Magie. Beginne jetzt.«
Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832)

Eine Geschichte zum Start »Der Malkurs am Meer«. In der Bretagne. Ich freute mich sehr auf das Experimentieren und die vielen Bilder, die bereits in meinem Kopf vorhanden waren. Die Zutaten: Sand, Wellen, Himmel.

Der Malkurs am Meer



Tag für Tag wandern wir von dem kleinen bretonischen Bauernhof, der uns beherbergt über die Dünen, die uns Schutz bieten, zum offenen Meer. Wer die Bretagne am Atlantik kennt, weiß wie schnell aus sanften Wellen richtige Brecher werden. Wie selten die Sonnenstrahlen dem Wind und dem Regen trotzen. Und ich mitten drin. Mit meinen Malutensilien und dem Wissen, wie mein Werk aussehen wird ... Die erste Böe zaubert Sand auf meine Leinwand, der Regensturm lässt meine Arbeit zu einem abstrakten Aquarell werden ... Ich stehe machtlos davor. Wütend, ohnmächtig, frustriert ... Der nächste Schauer peitscht die Farben durcheinander. Noch wütender, noch frustrierter, noch ohnmächtiger. War das überhaupt möglich? Und dann taucht Horst auf, der Künstler, der uns begleitet. Er steht ganz ruhig an meiner Seite und sagt: »Schön, und was entsteht daraus?« Er sagt das ganz ohne Ironie, ohne Bedauern über das, was geschehen war. Er sagt es voller Neugierde auf das, was daraus erwächst. Darin höre ich fast seine Sehnsucht, seine Begierde zu wissen, wie es sich wohl entwickelt – wie Kinder, wenn sie mit ihrer eigenen Portion Anfängergeist ihr Spiel spielen.

Doch ich bin sprachlos. All meine Gefühle werfe ich ihm zu Füßen, wie kann er nur? Aber er lässt sich nicht beirren. Ja, mir scheint, je mehr Regenböen, Sturmattacken, Sandwehen meine Leinwand – von Bild sagt mir meine Ästhetik, könne hier schon lange nicht mehr gesprochen werden – malträtiert, desto häufiger höre ich sein »Schön, und was entsteht daraus?«.

Und dafür muss er plötzlich nicht mehr neben mir stehen. Es ist wie eine Resonanz in meinem Körper. Es ist einfach da. Es wird zu meinem Mantra. Es öffnet mir den Blick für die Schönheit des Unwegsamen, wenn ich es denn in mein Leben lasse. Es öffnet mir das Herz für das Abenteuer, etwas aus dem zu zaubern, was ist. Und mich diesem Zauber zu öffnen, mich dafür zu öffnen. Dafür, was mir unerwartet begegnet, was mich irritiert, mich anführt. Und aus dem, was ist, etwas im Jetzt zu bewirken, was ich die Schönheit des Neuen nenne.



Es waren nicht die großen Leinwände entstanden, die ich mir vorher vorgestellt hatte. Es entstanden kleine Zeichnungen, von denen ich nie geglaubt hätte, dass ich dafür überhaupt genügend Geduld habe, das Auge diesem »Kleinen«, das mir begegnete, zu widmen, genau das wahrzunehmen, ihm in meinem Leben einen Raum zu geben und darin eine eigene Schönheit zu erleben ... Und dies mit nach Hause zu nehmen.

Bei diesem Malkurs habe ich erlebt, wie es ist, dem Wandel und der Veränderung eine Chance zu geben, sich für sie zu öffnen, zu ihnen im Jetzt »Ja« zu sagen, alle Einflüsse zu akzeptieren, die das Leben auf meine Agenda schreibt und die sich meinem Einwirken entziehen.

Wir kennen es alle: Veränderung ist angesagt. Dispositionen, Strategien, Konzepte, Handlungspläne entstehen und geben Sicherheit bis zu dem Moment, wo sich neue Einflussfaktoren ergeben: im Unternehmen, am Markt, global ... Unverhofft – meist ohne Vorwarnung – wirken diese auf unsere Ziele und Visionen. Sie scheinen alles Angestrebte zu verhindern, wir stehen ohnmächtig daneben, treten neben uns selbst und haben das Gefühl, nichts geht mehr.

- Gerade noch hatten wir zum Beispiel planend für ein Förderprojekt zusammengesessen. Am nächsten Tag war bei einem der Partner der Hauptkunde in Konkurs gegangen. Er musste schauen, dass ihn der Strudel nicht mitriss. Heute, ein halbes Jahr später, geht es ihm so gut wie nie zuvor.
- Die Strategie für eine große Hochschule war gerade entwickelt. Die Zeichen standen auf Start, als sich beim wichtigsten Sponsorpartner das Ge-

rücht etablierte, dieser Universitätsbereich sei wirtschaftlich nicht mehr handlungsfähig ...

- Die Unternehmensziele sind klar, die Pläne für das neue Jahr gemacht, die Rohstoffpreise – das wichtigste »Zubehör« für die Verwirklichung und allem voran für die Wirtschaftlichkeit dieser Organisation – steigen von einem Tag auf den anderen ins Unermessliche.

Einzelschicksale? Nein! Aus unserer Erfahrung von mehr als 25 Jahren, in denen wir das Verändern in die Herzen der Menschen tragen, damit sie diese Schritte gut gestalten können, kann ich klar »Nein« sagen. Und nicht nur das! Die Zyklen, in denen Veränderung geschieht, werden immer kürzer, sind nicht von der wirtschaftlichen Prosperität der Volkswirtschaft eines Landes abhängig. Es geht mehr und mehr die Sicherheit verloren, auf das, was es schon gibt, aufbauen zu können. Es geht zudem die Sicherheit verloren, die uns Pläne, Strategien, Konzepte suggerieren.

Dennoch handlungsfähig zu sein, Ängsten, Ohnmacht zu begegnen und dies nicht als Blockade, sondern als Impuls für den nächsten Schritt zu sehen, ist unabdingbare Voraussetzung dafür, um Sicherheit auf einer anderen Ebene zu gewinnen: in uns selbst.

Das Handeln aus dem Jetzt öffnet dafür den Weg. Dies gilt umso mehr, wenn es zu einer lebendigen Kultur in der Organisation wird. In den Teams, bei den Führungskräften, für jeden Einzelnen und im Miteinander entsteht auf diese Weise das Wissen, Irritationen und Ängste so zu betrachten wie in asiatischen Kampfsportarten, also diese Energie, diese Kraft, die daraus erwächst, für das Neue zu gewinnen.

Mit diesem Buch »Mit Wertschätzung Wert schöpfen« laden wir Sie zum Innehalten im Jetzt ein. Dem Innehalten in Ihrer Arbeit, im Management, mit Ihren Mitarbeitern, den Teams, damit Sie alle entdecken, wie sich eine Welt öffnet, die durch das Entstehen einer anderen Arbeitskultur neue Erfolgsgeschichten schreibt, die zudem im Team noch mehr Resonanz für Ruhe im Tun, Offenheit, Fehlerkultur, Gesundheit entstehen lassen ... eine Welt, die eine Chance für eine Kultur in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Organisation schafft, die alle beflügelt.

Dietzenbach, Juli 2017
Claudia Härtl-Kasulke

Achtsamkeit: der Protagonist für eine lebenswerte Arbeitskultur

Die Welt ist rund. Das wissen wir. Doch all das andere, das uns Tag für Tag begegnet, entpuppt sich stets aufs Neue als quer, eckig, kantig, uneben, schroff – als überbordende Herausforderung. Dies stellt uns vor Probleme, die wir – so scheint es manchmal – kaum stemmen können. Doch im Rückblick hat sich alles ergeben, hat sich gelöst, und daraus entstand etwas, das uns neu, innovativ, federführend erscheint.

Achtsamkeit ist gerade dafür ein hervorragender Begleiter. Selbst in überbordenden, uns überproportional fordernden Situationen, vor allem in Entwicklungsphasen, öffnet sie für uns das Ruhen in uns selbst, weitet dadurch den Horizont, zu erkennen, welche Wahlmöglichkeiten es gibt, um Entscheidungen besser fokussiert, am Ziel und den sich häufig verändernden Einflussfaktoren orientiert zu treffen. Und damit schafft die Achtsamkeit die Basis für das Management und die Teams, die Arbeit erfolgreich umzusetzen. Sie können das kaum glauben? Werfen Sie einfach einen Blick auf die Forschung (s. S. 26 ff. und S. 78 f.).

In diesem Buch, das Sie gerade in Händen halten, ist die Achtsamkeitspraxis der Protagonist, der Hauptdarsteller. Denn inzwischen wissen wir, wenn wir diese »Entspannungsübung«, diese mentale Ressource regelmäßig nutzen, verändert sich die Qualität unseres Lebens, unserer Arbeit, unserer Zusammenarbeit. Und wenn wir sie im Team lebendig leben, dann entstehen Erfahrungen, die

- »Entschleunigung ist Beschleunigung« erfahrbar machen;
- mehr Verständnis im Miteinander – mit mir und anderen – auch in stressigen Situationen Alltag werden lassen;
- die Zusammenarbeit synergetischer, nachhaltiger, freudvoller und damit erfolgreicher gestalten, dass sich sogar die Produktivität erhöht.

Achtsamkeitspraxis wirkt also nicht nur auf der individuellen Ebene wie wir sie im Buch »Individuelles Gesundheitsmanagement« (2015) beschrieben haben, im Bereich der Personalentwicklung oder auf der Ebene der fokus-

sierten Organisationsentwicklung (s. »Personales Gesundheitsmanagement«, 2014), sondern auch auf der gesamten Ebene der Organisationsentwicklung, der Unternehmenskommunikation, der Handlungen, der Interaktionen. Die Erfahrung zeigt genau das, wenn wir sie in Teams, in den unterschiedlichen Bereichen einer Organisation einführen. Und dieses Wissen um diese Erfahrungen, dem wir täglich in unserer Arbeit mit Managern und ihren Teams begegnen, hat uns inspiriert, dieses Buch zu schreiben.

Kleine, große, internationale Unternehmen haben es bereits erkannt: SAP, Google, Bosch, um nur einige Beispiele zu nennen. In der Personalentwicklung ist es bereits angekommen. Nicht nur MBSR-Kurse (mindful based stress reduction) nach Jon Kabat-Zinn sind in Unternehmen gefragt, sondern Führungskräfte lernen zudem achtsames Führen, Stärken stärken durch Achtsamkeit, Stressreduktion durch Achtsamkeit und auf Achtsamkeit aufbauende Bewegungs- und Arbeitsübungen.

Auf der Basis dieser Erfahrungen wurde mehr und mehr deutlich, wie es klappen kann, dass Achtsamkeitspraxis mehr ist als ein Training für Einzelne. Und gleichzeitig sind wir in diesen Prozessen auch immer Lernende. Wie kann Achtsamkeitspraxis nachhaltig im Unternehmen, in der Organisation verankert werden? Diese Frage bewegt uns – die Autoren – bereits seit vielen Jahren. Genau diese Erfahrungen stellen wir Ihnen im zweiten Teil dieses Buches in den Best-Practice-Beispielen vor. Sie sehen, es gibt keinen Meisterweg, es gibt keine Kür. Jeder Weg ist für sich einzigartig und entsteht mit den Menschen im Unternehmen, die ihn gehen.

Dabei trägt uns Autoren das gemeinsame Verständnis der organisationalen Achtsamkeit. Gemeinsam haben wir daher eine Definition gewagt.

Achtsame Organisation und organisationale Achtsamkeit

Achtsame Organisation: Die Organisation, begreift und erfährt sich als lebendiger Organismus. Sie bringt den Willen und die Fähigkeit hervor, sich dem Erleben der inneren und äußeren Umstände zuzuwenden. Dieses Zuwenden in einer Haltung des Wohlwollens, der Neugierde und des Unterscheidungsvermögens entsteht durch die präzise Wahrnehmung auf der geistigen, emotionalen und physischen Ebene.

Organisationale Achtsamkeit: Diese Grundhaltung setzt sich als Ziel, das Wohlergehen von Individuen und Kollektiven zu nähren. Dies wird bei Entscheidungen berücksichtigt. Das mündet in Handlungen, die als Zusammenspiel in und mit der Organisation und Welt beschrieben werden können.



Achtsames Wahrnehmen: Dabei ist Achtsamkeit vor allem eine Haltung, das bewusste, bewertungsfreie Wahrnehmen in sein Leben zu integrieren.

Darüber hinaus kann Achtsamkeit mit Übungs-, Meditationspraxis verbunden werden, um das achtsame, bewusste Wahrnehmen, das aufmerksame Erfassen von dem, was geschieht (äußerer oder innerer Impuls) und welche Wirkung es auf unsere Bewertungen und in der Folge auf das mentale, innere Erleben (Gefühle) hat, zu »trainieren«.

Dieses Trainieren geschieht, ohne zu bewerten. Diese besondere Aufmerksamkeit gehört dem Geschehen im Moment des Entstehens, zunächst ohne damit eine Handlung zu verbinden.



© Dr. Claudia Härtl-Kasulke, BK + K

Auf dieser Basis bezieht Achtsamkeit im zweiten Schritt sowohl die Kommunikation als auch Handlungen mit ein. Das bedeutet: Nicht der Impuls – der innere oder äußere Reiz (s. Härtl-Kasulke 2015, S. 54 ff.) – löst das Handeln aus, sondern das Handeln wird ganz bewusst gestaltet: im achtsamen Sinn, indem einbezogen wird, welche Wirkung es auf den Protagonisten und die Beteiligten hat. »Handlungsaktives Wahrnehmen« ist dafür ein Modell (s. dazu Übung auf S. 171 f.).

Achtsames Atmen ist eine der Basisübungen der Mediationsübungen aus der Achtsamkeitspraxis (s. S. 139 ff.).

Im **achtsamen Arbeiten** beziehen wir das Verhalten – wie unter »organisationaler Achtsamkeit« definiert – auf unsere Arbeit mit uns und mit anderen (Individual-, Führungs- und Teamebene).

Systemisch betrachtet bedeutet achtsames Arbeiten, dass jeder Einzelne – also alle Beteiligten der Gruppen und Teams – in den Funktionen, aus denen heraus er handelt (beispielsweise Führung), dies mehr und mehr in Achtsamkeit tut.

Systemische Ebene bedeutet darüber hinaus, dass durch dieses Üben der achtsamen Haltung das System (die Organisation) etwas aus sich heraus hervorbringt. Es entsteht eine organisationale Achtsamkeit, eine achtsame Kultur. Dies lässt sich nicht auf den »Einzelnen« zurückführen. Es entsteht im wachsenden, wechselwirkenden Miteinander. Es entsteht eine »Qualität«, die nicht statisch ist, sondern fortschreitend durch die Interaktion neu geschaffen wird und dabei so individuell ist, wie die Menschen, die dies durch ihre Haltung ermöglichen und weiterentwickeln. Dies ist so individuell wie das Unternehmen, die Organisation.

Die Erfahrung zeigt, dass es für ein achtsames Leben kaum eine Rolle spielt, womit der Einzelne startet. Er kann mit dem achtsamen Atmen, dem achtsamen Arbeiten, dem achtsamen Wahrnehmen beginnen. Jedes Element entfaltet seine Wirkung und unterstützt uns in einem sinnerschaffenden, gesunden Leben.

Achtsame Arbeitspraxis bedeutet, dass sich darin eine achtsame Haltung ausdrückt. Wenn ich zum Beispiel achtsam zuhöre, dann bin ich stark in Resonanz mit mir und dem anderen – meinen Atem nehme ich dabei gegebenenfalls nicht bewusst wahr. Um die Achtsamkeit zu verstärken, kann ich mein Tun, in diesem Fall das Zuhören, mit dem Achten auf meinen Atem verbinden.

»Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, welche dem Leben seinen Wert geben.«

Wilhelm von Humboldt

ConnectingMind – auf allen Ebenen in der Organisation punkten

»ConnectingMind – nachhaltige organisationale Achtsamkeit« ist ein Folgeprojekt des durch Forschung begleiteten Achtsamkeitstrainings WorkingMind.

WorkingMind hat sich in seiner inhaltlichen Ausrichtung in erster Linie auf den Einzelnen in Organisationen konzentriert. Gehörten alle Teilnehmer zufällig einem Team an, konnten deutlich höhere Effektstärken gemessen werden (s. dazu den Beitrag »Achtsamkeitsforschung und systemisches Wirken«, S. 26 ff.). Das machte uns Mut, noch mehr auf das Einführen von Achtsamkeit in Organisationen zu setzen. Beim Projekt ConnectingMind liegt unser Fokus daher auf dem Einführen einer nachhaltigen Achtsamkeitspraxis in die Organisation oder in Teile davon, wie Bereiche, Abteilungen, Teams. Unsere Erfahrung aus vielen Begleitungen, Begegnungen mit den Menschen, die sich diesen Veränderungen stellten, standen dafür Pate.

Gemeinsam machten wir – die Autoren – uns auf den Weg. Es entstand ein Papier zu Haltung, Strategie und Konzeption, dem wir uns verpflichtet fühlen. Wir entwickelten eine Vorgehensweise als Basis für das Schaffen achtsamer Organisationen und dafür entwickelten wir das Strategiepapier ConnectingMind. Diese beruht auf unseren Erkenntnissen, Wissen und Erfahrungen Achtsamkeit in Organisationen als Prozess einzuführen. Sehr schnell wurde uns klar, dass dies ebenfalls nur eine Basis sein kann. Individualität ist gefragt. Jede Organisation braucht ihren »Überbau«, der ihren speziellen Eigenheiten, den Menschen, den Teams, Strukturen und so weiter folgt.

Auf diesen Erkenntnissen baut dieses Buch auf. Anhand von Basismethoden für den Start in Unternehmen (Ilka Nofz) und vier Beispielen sehen Sie, wie diese Prozesse in Organisationen gesteuert und welche Methoden verwendet werden können.

Wir alle arbeiten mit Menschen in Veränderungsprozessen in unterschiedlichen Organisationen. Wir leben selbst Achtsamkeitspraxis seit vielen Jahren, begleiten damit die Menschen im Arbeitsleben und lassen hier in diesem Buch Sie als Leser teilhaben, wie durch Achtsamkeit in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation – in der Sie arbeiten oder die Sie begleiten – eine gesunde Kultur entwickelt werden kann.

**Alle Autoren sind die
Initiatoren und gleich-
zeitig das Projektkon-
sortium.**

Gleichzeitig zeigen die Beispiele, wie vielfältig die Wege sind, die zu einer Kulturveränderung führen. Sie sind für Sie als Impuls, Idee, Anregung gedacht, damit Sie diese für Ihre persönlichen Anforderungen kreativ weiterspinnen können.

Achtsamkeit als Kultur in ein Unternehmen zu tragen bedeutet Wandel. Dieser Prozess gehorcht den Kriterien prozessual aufgesetzter Veränderungssteuerung. Im Gegensatz zu zeitlich abgegrenzten Projekten ist diese Veränderung jedoch ohne Abschluss, als fortschreitende Entwicklung zu sehen. Gleichzeitig ist es für das prozessuale Vorgehen wichtig, stets mit Teilzielen und einem Wachstumsziel zu führen.

Als Autoren möchten wir Sie als Leser – ob als Trainer, Coach, Berater oder als Personal- und Organisationsentwickler, Manager, Führungskraft, Lehrer – in der Erkenntnis begleiten, warum es so wichtig ist, dass eine achtsame Organisation, die Achtsamkeit als gelebte, sinnstiftende, gesunde Kultur im Unternehmen etabliert, das Leben, die (Zusammen-)Arbeit nachhaltig verändert. Dafür laden wir Sie zu folgenden Buchteilen ein:

- Teil 1: Ein Quäntchen Theorie: Mit Achtsamkeit das Verändern fördern
- Teil 2: Best Practice für achtsame Organisationen. In diesem Teil steht die organisationale Achtsamkeit im Mittelpunkt, also der Prozess und die Entwicklung einer gesunden Kultur.
- Teil 3: Methodenkompendium zur Achtsamkeit in Organisationen. In diesem Teil werden die wichtigsten Methoden beschrieben, wie sie im Best-Practice-Kapitel Anwendung finden.

Teil 1: Ein Quäntchen Theorie: Mit Achtsamkeit das Verändern fördern

Die Organisation ist ein System. Wenn wir Veränderungen nachhaltig und für die Beteiligten mit mehr Leichtigkeit etablieren wollen, dann ist es wichtig, auf systemische Kriterien wie Haltung, Methoden und Strukturen zu achten. Ausführungen dazu finden Sie im Beitrag: »Mit Methode lernen« (s. S. 38 ff.).

Die Achtsamkeitsforschung hat die Wirkung belegt: Achtsamkeit, also achtsames Leben und Arbeiten, trägt alle Gelingenskriterien für eine gesunde Kulturentwicklung in den Organisationen in sich. Sie können das daran

erkennen, dass in den meisten Fällen im Team durch das Zusammenwirken der Teammitglieder mehr Effekt (Wirkung) entsteht, als es sich linear auf der individuellen Ebene entwickelt. Die Forschungsergebnisse dazu entdecken Sie im Beitrag: »Achtsamkeitsforschung und systemisches Wirken« (s. S. 26 ff.). Jeder geht in Verantwortung und das zeigt sich in schwarzen und gesunden Zahlen, wie Sie im Kapitelabschnitt »Gesundheit! In der Balance liegt die Führungskraft« (s. S. 31 ff.) nachlesen können.

Der Stress in unserer Gesellschaft nimmt zu und wirkt sich vielfältig auf die Arbeitsprozesse und (damit) auf die Gesundheit der Menschen aus. Unter solchen Bedingungen verändert sich auch die Kultur eines Unternehmens. Doch was wäre, wenn sich die Kultur hin zu einer gesunden Kultur entwickelt? Dabei ist »gesund« immer als fortwährender, stets wieder neu zu etablierender Zustand zu beschreiben, nie als ein fixierter, einmal erreichter und fortwährend bestehender zu begreifen.

Feststellen lässt sich, dass die Personal- und die Organisationsentwicklung, die Forschung und das Gesundheitsmanagement sowie Klinikkonzepte im Hinblick auf das Thema Burnout und psychische Belastungsstörungen die Achtsamkeitspraxis bereits für sich entdeckt haben. Auch Schulen innerhalb der Psychologie öffnen sich für ihre Wirkung. Die Positive Psychologie ist eine vergleichsweise junge Disziplin in der Psychologie. Sie ist maßgeblich geprägt vom US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman. Sie vereint Achtsamkeit und Resilienz in ihrem Portfolio, um dem Aspekt »Stärken stärken«, der als gemeinsamer Nenner beider Richtungen bezeichnet werden kann, mehr Kraft zu verleihen. Aus dieser Disziplin entstehen lebendige Projekte und Prozesse. Umgekehrt verstärken diese psychologischen Konzepte die achtsame Qualität in Organisationen durch ihre Haltung und impliziten Werte und so ist dem der Beitrag »Wirkfaktor: Positive Psychologie und Resilienz – die Ressourcenmodelle« (s. S. 33 ff.) gewidmet.

Und die Hirnforschung setzt ebenfalls Zeichen, wie Sie dem Beitrag »Amygdala, Nucleus accumbens & Co.« (s. S. 35 ff.) entnehmen können.

Allem voran ist der Weg zur achtsamen Organisation eine Veränderung. Hier ist Lernen Programm, nicht zuletzt deshalb, weil dieser Veränderungsprozess ganz im Zeichen unserer Zeit steht. Wandel setzt Lernen voraus. Industrie 4.0 sieht die IT-gesteuerten Prozesse im Vordergrund. Arbeiten 4.0 setzt den Menschen in den Mittelpunkt. Viele Entwicklungen scheinen inzwischen ohne ihn fortzuschreiten, so suggeriert zumindest mancher evolutionär klingende Fortschritt: selbstlernende Computerprogramme, Au-

tomobile, die sich ohne Fahrer steuern, Roboter, die als Pfleger Menschen begleiten ... Ist es wirklich so? Oder ist es nicht der Mensch, der all das erst ermöglicht – auch wenn er in der Folge ins Hintertreffen geraten mag.

Wichtig ist hier die Antwort auf folgende Frage: Wie können wir uns Lernen in dieser Welt so zur Seite stellen, dass es uns beflügelt und uns nicht ängstigt, sondern Freude und Leichtigkeit, soziales Verständnis und das gemeinsame Gestalten und Wachsen auf den Plan ruft? Wichtig ist dabei, dass wir unsere Grenzen selbst setzen. Denn allem voran steht die Frage: Was tut uns gut? Dann können wir wirklich bewusst und begeistert lernen. Lernen als Antwort für gutes, ausbalanciertes Verändern findet sich ebenfalls im Beitrag »Lernen 4.0: Was zählt wirklich?« (s. S. 47 ff.).

Teil 2: Best Practice für achtsame Organisationen

Dieses Buch bietet Ihnen »offene« Antworten auf die Frage: Wie kann ein Prozess, eine Organisationsentwicklung für das Gestalten einer achtsamen Kultur im Unternehmen bewusst entstehen? Dazu lernen Sie aus unterschiedlichen Perspektiven Beispiele kennen. Perspektiven sind dabei:

- der Start und der Anfängergeist der Beteiligten (Ilka Nofz)
- der Beginn einer achtsamen Kulturveränderung (Matthias Nitsche)
- die prozessuale Dramaturgie in einem achtsamen Veränderungsprozess (Liane Stephan)
- Konflikte durch Überbelastung mit achtsamen Begleiten lösen (Barbara Pamment) und
- Resilienzmentoren, die als achtsame Stärken stärkenden Mentoren in der eigenen Organisation aktiv sind (Claudia Härtl-Kasulke, Hans-Florian Dettweiler).

Teil 3: Methodenkompendium zur Achtsamkeit in Organisationen

In diesem Teil finden Sie die wichtigsten Methoden zu den Best-Practice-Beispielen. Sehen Sie diesen Teil als systemischen Methodenbaukasten für die verschiedenen Ebenen, der Ihnen für Ihre eigenen Entwicklungen zur

Seite steht: Einzel-, Team-, Führungs- und organisationale Ebene. Dabei ist der Übergang zwischen diesen Ebenen fließend.

Was ist das Besondere an diesem Buch?

Das Besondere dieses Buches:

- Es stellt Entwicklungsprozesse für die achtsame Organisation vor.
- Es gibt Anregungen, setzt Impulse anhand der Best-Practice-Beispiele.
- Es stellt Ihnen die für diese Beispiele wichtigsten konkreten – auch prozessual einsetzbaren – Methoden für die Umsetzung in Organisationen vor.

Achtsamkeit in Organisationen wirksam einzuführen, heißt systemisch entwickeln, denken, handeln und kommunizieren. Alle Ebenen des Unternehmens (individuelle, Führungs- und Teamebene) sind – auch in die Interaktionsprozesse – einzubeziehen. Die Organisation gewissermaßen als »Rahmen« gilt es bei der Planung und Umsetzung mit den Ebenen zu verweben.

Die Kür wäre es, auch die Einflussfaktoren von außen in diese Konzepte und Prozesse einzubinden. Das gilt vor allem für Stakeholder und Shareholder, die Gesellschaft in ihrer Normensetzung, den Staat in seiner politischen, wirtschaftlichen, gesetzgebenden Wirksamkeit, in Europa die EU und die globalen Einflussfaktoren wirtschaftlicher Art, im Bereich der Normierung. Themen sind: Forderungen nach Nachhaltigkeit, Umweltorientierung, Ethik und Gesundheit sowie technische und IT-Entwicklung, Lernen und Wissensentwicklung.

Können wir das wirklich einlösen? Das fragen wir uns als kritische Autoren. Diese Kür ist erst einmal Zukunftsmusik. Wichtig ist uns hier im ersten Schritt, Ihr Interesse für die Achtsamkeit in Organisationen zu wecken und Ihnen Beispiele, wie eine achtsame Organisation entstehen kann, aufzuzeigen. Sicher ist, dass sich an den Schnittstellen nach außen Wirkung zeigt. Und einer meiner Lehrer sagte stets: Wenn du es einmal erfahren hast, wird es immer auf dich Wirkung haben.

Lassen Sie sich überraschen und lesen Sie mit einem freudvoll-neugierigen Blick.

»Für mich ist Kreativität die Konsequenz, die eine Entscheidung auf die Welt hat.«

Nach Ólafur Elíasson

Ein Quäntchen Theorie: Mit Achtsamkeit das Verändern fördern

- **Organisationale Achtsamkeit im System und mit System: achtsame Wirkfaktoren**
- **Mit Methode lernen**
- **Exkurs: Achtsamkeit und Agilität**

Organisationale Achtsamkeit im System und mit System: achtsame Wirkfaktoren

Claudia Härtl-Kasulke und Matthias Nitsche

Achtsamkeitsforschung und systemisches Wirken

Systemisch. Alle machen mit. Ist das wirklich legitim – können Sie fragen. Steht nicht allen voran die Freiwilligkeit? Kulturveränderung geht uns alle an. Und ab wann ist es manipulativ?

Zuerst braucht es eine höchstmögliche Transparenz. Hat sich ein Unternehmen entschlossen Achtsamkeit in den (Arbeits-)Alltag zu tragen, empfehlen wir eine Kick-off-Veranstaltung, in der alle informiert werden mit der deutlichen Botschaft, dass die Teilnahme freiwillig ist. Gleichzeitig sind alle eingeladen, sich ein Bild zu machen, Erfahrungen zu sammeln auf deren Basis sie dann entscheiden, ob sie aktiv Achtsamkeitspraxis leben wollen oder nicht.

Achtsamkeitspraxis verändert das Zusammenspiel im Alltag. Und das auf allen Ebenen. Die Kommunikation wird wertschätzender, das Handeln aus der aktuellen Situation heraus ermöglicht mehr Handlungspräzision, es entsteht Entschleunigen in Prozessen, die normalerweise von Geschwindigkeit diktiert sind und Fehler verringern sich (s. Härtl-Kasulke 2015, S. 68 ff.). Um nur einige Vorteile zu nennen.

Aber was kommt dabei heraus, wenn die Wissenschaft ein Achtsamkeitstraining im Unternehmenskontext genauer unter die Lupe nimmt? Dieser Frage ist Professor Dr. Niko Kohls mit Kollegen verschiedener forschender Einrichtungen auf den Grund gegangen. Ihre Auswertung bezieht sich auf WorkingMind, ein zehn Module umfassendes Achtsamkeitstraining der Kalapa Leadership Academy.

Die folgende Grafik zeigt eine Auswahl der gemessenen Effektstärken bei über 800 Teilnehmenden. Diese sind nach dem so genannten Effektmaß Cohens d eingeordnet, eine statistische Maßzahl, die aus den Messwerten vor Trainingsbeginn und nach Trainingsende errechnet wird. Sie veranschaulicht die praktische Relevanz und die Bedeutsamkeit der Untersuchungsergebnisse. Zur besseren Einordnung der Ergebnisse in der Grafik: Ein Cohens d ab 0,3 bedeutet beispielsweise eine mittlere Effektstärke (vergleichbar mit

der Effektstärke von Antidepressiva) und ein Cohens d ab 0,5 eine wesentliche Effektstärke.



Sie sehen in dieser Grafik die Entwicklung innerhalb von zehn Wochen. Was hat zu diesen starken, positiven Veränderungen geführt? In diesem Training wurden alle Teilnehmer in einem Zeitraum von durchschnittlich 80 Tagen durch acht Module à zweieinhalb Stunden sowie zwei Tagesworkshops à acht Stunden begleitet. Die Teilnehmer wurden in die Achtsamkeitsmeditation eingeführt und eingeladen, diese zwischen den Veranstaltungen eigenständig zu üben: 46 Mal à circa zehn Minuten haben sie im Durchschnitt in diesem Zeitraum meditiert, insgesamt rund 480 Minuten/Teilnehmer (s. Härtl-Kasulke 2015, S. 70).

Und was sich ebenfalls gezeigt hat: Nimmt ein Team das Achtsamkeitstraining und die Meditationsübungen wahr, erhöht sich die Wirkung zwischen 25 bis 100 Prozent. Dies ist für den Blick auf organisationale Achtsamkeit ein sehr erfreuliches und Mut machendes Ergebnis!