

Sophia Rödiger | Lukas Fütterer

Logbuch Digitale Achtsamkeit

Wirksam im Hier & Netz



BELTZ

Leseprobe aus Rödiger und Fütterer, Logbuch Digitale Achtsamkeit,
ISBN 978-3-407-36749-5 © 2021 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz,
Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36749-5](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36749-5)

Inhaltsverzeichnis

Unsere unmöglichen Möglichkeiten 7

Vorwort aus der Zukunft 13

Stör mich nicht, ich bin achtsam! 19

Check-in 23

Achtsamkeit im Arbeitskontext 27

- Raus aus dem Kloster, rein ins Meeting ... 27
- Achtsamkeit geht auch ohne Schneidersitz 29
- Ein neuraler Ausflug in unser Gehirn 34
- Vom Brände löschen in den Panorama-Überblick 35
- Erst Mensch und Interaktion, dann alles andere 37
- Kreativität, die Offenheit für Ideen anderer 39
- Resilienz und Veränderung offen annehmen 44
- Lieber selbstgesteuert statt hormongesteuert 46
- Was hast du aus diesem Kapitel mitgenommen 50

Digital vernetzt zusammenarbeiten 53

- Das Netzwerk als Mosaik und Zugang zu Möglichkeiten 54
- Das eigene Profil und die Sichtbarkeit deiner Arbeit 55
- Achtsames digitales Netzwerken kann gelernt werden 62
- Was hast du aus diesem Kapitel mitgenommen 71

Digitale Achtsamkeit im Team kultivieren 73

- Nähe auf Distanz 76
- Mindfulness stärkt die kollektive Intelligenz im Team 90
- Was hast du aus diesem Kapitel mitgenommen 90

Die achtsame Organisation 93

Die drei Seiten der Organisation 95

Drei gewinnt 116

Was hast du aus diesem Kapitel mitgenommen 117

Was wäre, wenn? 121

Apps für mehr Platz im Kopf 122

Eine digital achtsame Utopie 123

Check-out 127

Ausgewählte Inspiration online und offline 131

Danke 145

Über die Autoren 147



Hier hat jemand etwas Kluges gesagt oder geschrieben, dass uns »merk«-würdig erscheint. Lass dich inspirieren.



Am Ende jedes Kapitels ist die Essenz zusammengefasst. Reflektiere und transferiere das Gelernte auf deinen Arbeitsalltag.



Übung macht den Meister oder die Meisterin. Hier bist du an der Reihe Mikropraktiken auszuprobieren.



Dieses Buch lebt von Perspektiven aus der Unternehmenspraxis. Lerne aus den Erfahrungen von Transformations-Expert:innen für deinen konkreten Anwendungsfall.

Unsere unmöglichen Möglichkeiten

Elf Millionen. Das ist nach Schätzungen von Neurobiologen die Zahl an Informationen, die in jeder einzelnen wachen Sekunde auf uns einprasseln. Durchschnittlich 11.000.000 Bits & Pieces, die von unserem Gehirn verarbeitet werden wollen, selbst wenn wir entspannt auf dem Sofa sitzen und meinen, gerade nichts zu tun. Blicken wir dabei auch noch auf einen Bildschirm und klicken uns durch Websites oder Foren, öffnen wir permanent zusätzliche Fenster und Versorgungsleitungen, durch die ein Vielfaches an Informationen, Inspirationen und Interessantem sturzbachartig auf uns einprasselt.

Das ist in nahezu jeder Hinsicht eine großartige Nachricht. Große Ideen entstehen im Kopf, richtig große, indem man die besten Köpfe und Ideen zusammenbringt. Seit zwei Jahrzehnten erschließt uns die Digitalisierung die Möglichkeit, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die wir bis eben noch nicht kannten und sonst nie kennengelernt hätten, weil sie in anderen Metiers und auf anderen Kontinenten unterwegs sind. Wir haben die Möglichkeit von Ideen zu hören und zu lesen, auf die wir selbst nie gekommen wären und unsere Köpfe und Kompetenzen mit denen anderer zu verbinden. Mit unserem Smartphone oder Laptop halten wir ein ultrastarkes Universalwerkzeug in den Händen, das unsere Optionen auf einen Schlag vervielfacht.

Genauso gut aber kann dieses Werkzeug sich gegen uns wenden und selbstzerstörerisch wirken. Wir alle kennen Menschen (und wir sind es mitunter auch selbst), die »Always-on« sind, weil diese Möglichkeiten auf sie so elektrisierend wirken wie ein noch unentdecktes Drogendepot auf einen Junkie. In den Organisationen, in und mit denen wir als Transformationsberater unterwegs sind, begegnen wir immer mehr Menschen, die fast rund um die Uhr in den sozialen Netzen vorwärts hasten und dennoch das Gefühl haben, kein Stück vorwärtszukommen. Sich auszuklinken und abzuschalten ist für sie auch keine Option, schließlich sind die Vorteile der Vernetzung so sagenhaft, dass es sich niemand erlauben kann, sie zu ignorieren. Ganz im Gegenteil wächst in Zeiten dynamischen Wandels die Erwartung an Einzelne wie auch an Teams, dem Neuen und Innovativen da draußen auf die Spur zu kommen, es für die Organisation zu sichern und den Wandel voranzubringen.

Zwischen dem Entdecken neuer Pfade in der digitalen Sphäre und dem Sich-in-ihnen-verlieren verläuft ein ultraschmaler Grat. Um ihn nicht nur gefahrlos zu beschreiten, sondern auch die Potenziale von Vernetzung zu nut-

zen, braucht es Kompetenzen, über die noch viel zu wenige verfügen. Die Folgen sind individuelle Abstürze, häufig Burn-out genannt, und kollektive: Organisationen, die sich aufgrund von hektischer Suche nach dem Neuen nur noch im Kreis drehen.

Dieses Buch handelt von dieser Gratwanderung. Es ist entstanden, weil wir als Berater:innen in Organisationen einerseits die enorme Power der digitalen Vernetzung kennen und schätzen. Auf der anderen Seite sehen wir, wie sowohl Einzelne wie auch ganze Organisationen gegenwärtig an ihr scheitern. Denn die dynamische Zeit, in der wir leben, führt bei vielen zu einer permanenten Anspannung und digitalen Erschöpfung.

Wissenschaftlich aber ist erwiesen: Stress killt Kreativität. Termindruck tötet Innovation. Panik führt zu Orientierungslosigkeit. Niemand, der von Meeting zu Meeting hetzt, kann wirklich fokussieren und Neues in die Welt bringen. Um Neues zu denken und (digital) zu entdecken, braucht es einen offenen, neugierigen, wachen Geist, den wir selbst kontrollieren. Mit anderen Worten: Achtsamkeit. Sie ist die Metakompetenz, die uns die Vorteile der Vernetzung erschließt und uns gleichzeitig vor Überforderung bewahrt.

In den vergangenen Jahren haben wir aus dieser Erfahrung ein Set an Übungen und Werkzeugen entwickelt, die dem Einzelnen wie auch Organisationen helfen, erfolgreicher im Hier und Netz unterwegs zu sein. Das heißt, die Potenziale digital vernetzter Arbeit zu erkennen und zu realisieren, statt sich von ihnen überrollen zu lassen. Es geht darum, die eigene Wirksamkeit zu erhöhen, und nicht an den Anforderungen zu verzweifeln, wie ein ambitionierter Kletterer an einer zu steilen Wand.

Dieses Können ist besonders entscheidend für Führungskräfte, Coaches und Transformationsberater:innen – jene von uns, deren vorrangigste Aufgabe es ist, Veränderung von innen und außen zu initiieren und den Wandel von Organisationen zu gestalten. Doch auch jede:r einzelne, der oder die den Wunsch nach mehr Achtsamkeit in ihrem digitalen Arbeitsalltag verspüren, kann mit diesem Buch wertvolle Impulse zur konkreten Umsetzung erhalten.

Ohne digitale Achtsamkeit wird es den wenigsten gelingen, positive Veränderungen nachhaltig zu verankern. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute: Jeder kann diese Metakompetenzen zu verstehen beginnen und sie sich zu eigen zu machen. Dazu müssen wir aber zunächst einmal klären, was digitale Achtsamkeit eigentlich ist.

Wie achtsam ist achtsam?

Achtsamkeit, wie wir sie meinen, hat nichts mit Selbstbespiegelung, wellbeing und einem naiven Alles-irgendwie-gut-finden zu tun, als die sie mitunter verkauft wird. Achtsamkeit in unserem Sinne heißt vielmehr durch einen selbst bestimmten Geist sich des Wahrgenommenen und seiner Bewertung bewusst zu sein. Zu beobachten und zu reflektieren, weshalb man Bestimmtes denkt. Die toten Winkel der eigenen Wahrnehmung auszuleuchten und dieser eine neue Tiefenschärfe zu verleihen.

Der Molekularbiologe Jon Kabat-Zinn, einer der Pioniere der Achtsamkeitsforschung, hat es auf diese Formel gebracht:



Mindfulness is the awareness that arises from paying attention on purpose, in the present moment and non-judgmentally.

– Jon Kabat-Zinn

Es geht also um einen hellwachen Geist, einen Panoramablick, der den Moment in seiner Fülle erfasst und das Hier und Jetzt wahrnimmt, ohne unreflektiert zu werten. Und sich dann bewusst zu entscheiden: dieses scheint mir interessant, jenes möchte ich vertiefen, das andere bewusst liegenlassen. Achtsamkeit ist damit die Membran, die 11 Millionen Informationen pro Sekunde wahrnehmen kann und das Relevante heraussiebt, ohne zu überfordern. Sie ist gleichzeitig ein wirksames Gegenmittel gegen Verschwörungstheorien, Shitstorms und Untergangsszenarien – all jene Hysterien, die florieren, wenn Fehlinformation unreflektiert konsumiert, vervielfältigt und weitergereicht wird.

Detox the Detox

Aber wäre es nicht viel konsequenter, sich aus alledem kurzerhand auszuklinken? Digital enthaltsam zu leben, und sei es nur für ein paar Tage? Den ganzen Wahnsinn einfach mal abzuschalten?

All das klingt verlockend. Leider hilft das radikale Ausschalten nicht dauerhaft weiter. Wir hören das immer wieder von Kollegen, wenn sie von ihrem Meditationsworkshop, ihrem Digital-Detox-Wochenende im Kloster oder dieser Bergwanderung ohne Smartphoneempfang zurückkehren: Die drei Tage

ohne Mails und Benachrichtigungen seien wirklich wundervoll gewesen, heißt es dann. Aber der vierte Tag, zurück im Büro, mit 400+ Mails auf dem Bürolaptop, die darauf warteten, gelesen und beantwortet zu werden, war die Hölle. Denn die Welt, die Kollegen, die Projekte warten ja nicht, während man gerade digital entschlackt. So sympathisch-konsequent es klingt, wirkt das radikale Ab- und Ausschalten daher ähnlich wie die klassische Diät: ein paar Tage lang geht's einem besser, danach schlägt der Jo-Jo-Effekt unbarmherzig zu.

Unser Ansatz ist deshalb ein anderer, ein integrativer. Uns geht es um eine veränderte Wahrnehmung und einen anderen Umgang mit Vernetzung im Arbeitsalltag. Denn wir sind digitale Optimisten. Digitales Netzwerken heißt, einen Zugang zu unendlichem Wissen zu haben – und das eigene mit Anderen verknüpfen zu können. Dieses Buch ist das allerbeste Beispiel dafür: Es ist zusammen mit Dutzenden Menschen entstanden, die einander nie getroffen, dennoch gemeinsam an diesem Projekt gearbeitet und es bessergemacht haben.

Wir brauchen daher neue Routinen, mit denen sich die Flut an Eindrücken zwar nicht abschalten, aber umleiten, kontrollieren und kanalisieren lässt. Und wir glauben, sie gefunden zu haben. Wir nehmen dich mit diesem Logbuch auf eine Reise zu diesen neuen Routinen mit. Diese Reise wird dich und deine Wirksamkeit in der digitalen Zusammenarbeit mit ziemlicher Sicherheit verändern. Das ist jedenfalls unsere persönliche Erfahrung.

Deine Begleiter auf dieser Reise

Wir sind Sophia und Lukas, zwei digitale Optimisten, die seit vielen Jahren in Großkonzern und eigener Beratung die Potenziale aus der Verbindung von Technologie und Achtsamkeit realisieren. Lukas bringt seine Expertise rund um Führung in Netzwerken, Social Media und digitale Zusammenarbeit ein. Von Sophia kommt der geschulte Blick auf Transformation, Innovation und Achtsamkeit. Mehr zu uns beiden ganz am Ende dieses Buches.

Am liebsten kombinieren wir unsere eigenen Perspektiven mit den Erfahrungen weiterer Expert:innen aus unserem Netzwerk und den Unternehmen, die wir in ihrer Transformation begleiten dürfen. Einige kommen hier im Buch zu Wort. Uns verbindet die Überzeugung, dass sich Achtsamkeit und Digitalisierung nicht gegenseitig ausschließen, sondern positiv gegenseitig stärken.

Wissen generieren, Wissen teilen

Deshalb dieses Buch. In ihm haben wir neben unseren Erkenntnissen und Erfahrungen konkrete Übungen versammelt, die sich ganz einfach in die Organisation integrieren lassen. Immer im Fokus: Praxisrelevanz und die Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag. Dabei stützen wir uns auf wissenschaftliche Erkenntnisse und bleiben frei von Esoterik.

Jede Station unserer gemeinsamen Reise schließt mit konkreten Experimenten, die dir helfen, wirksamer im Hier und Jetzt unterwegs zu sein. Diese Übungen sind so angelegt, dass jede:r gleich hier und jetzt mit ihnen beginnen kann. Mit anderen Worten: Durch unser Buch kommt jede:r, der/die auf der Suche nach mehr Wirksamkeit und Vernetzung ist, sofort ins Experimentieren. Richtig verstanden und konsequent umgesetzt, sollten schon nach wenigen Wochen erste Veränderungen spürbar sein.

Unser Blick geht aber nicht nur nach innen, sondern auch in die Teams und Organisationen. Nicht umsonst setzen Start-ups wie Zalando oder The Dive und etablierte Organisationen wie Microsoft, SAP oder die Europäische Kommission auf digitale Achtsamkeit. Wir freuen uns daher sehr, dass erfahrene Praktiker:innen wie Petra Martin (Bosch), Ralf Haacke (P&G), Eva Gabriel (diconium), Daniel Rieber (WEVOLVE), Andreas Rechter (Vodafone), Tijen Onaran (Global Digital Women) und John Stepper (Working Out Loud) mit uns auf die Reise gehen und ihre individuellen Perspektiven und Erkenntnisse mit uns teilen. Dr. Judith Muster, Organisationssoziologin der Universität Potsdam und Partnerin bei Metaplan, steuert die organisationssoziologische Perspektive bei, Lena Papasabbas und Matthias Horx vom Zukunftsinstitut werfen einen Blick aus der Zukunft auf das, was vor uns liegt. »Achtsamkeit strukturell zu ermöglichen, wird zur Zukunftsaufgabe, um sich sowohl im Kampf um Talente zu behaupten als auch die Fähigkeit, Kreativität und Innovation im Unternehmen zu halten und zu fördern« schreiben sie im Vorwort.

Unser Buch soll Organisationen wie auch Einzelnen helfen, diese Zukunftsaufgabe rechtzeitig und strukturiert anzugehen.

Was dich erwartet

Ob du unser Buch von vorne nach hinten in einem Zug durchliest oder mit ausgewählten Kapiteln startest, ist dir überlassen. Für einen Blick aus dem Zukunftsinstitut konnten wir Matthias Horx und Lena Papasabbas im »Vor-

wort aus der Zukunft« gewinnen. Dr. Judith Muster steuert in ihrem organisationsklugen Begleitwort »Stör mich nicht, ich bin achtsam!« die kritische soziologische Perspektive auf Achtsamkeit in Unternehmen bei. Nach einem gemeinsamen Check-in starten wir mit ein paar grundsätzlichen Gedanken zu Achtsamkeit (Kapitel »Achtsamkeit im Arbeitskontext«) sowie Vernetzung (Kapitel »Digital vernetzt zusammenarbeiten«) im Arbeitskontext. In Kapitel »Digitale Achtsamkeit im Team kultivieren« beleuchten wir die Team-Ebene. Wenn konkrete Fallbeispiele von Organisationen gefragt sind, wirst du in Kapitel »Die achtsame Organisation« fündig werden. In Kapitel »Was wäre, wenn?« werfen wir einen Blick in die Zukunft und auf uns selbst, bevor wir dich mit einem Check-out sanft in Richtung Umsetzung stupsen. Solltest du danach tiefer einsteigen wollen, findest du im Anhang einige Inspirationsquellen, die für uns wegweisend gewesen sind.

Apropos du: Wir möchten auf Augenhöhe mit dir auf diese Reise gehen und sprechen dich daher mit einem professionell nahbaren »du« an. Ebenfalls wollen wir alle Interessierte direkt ansprechen und nicht einige nur »mitmeinen«. Wo immer gut verständlich möglich, sprechen wir daher genderbewusst zum Beispiel von Leser:innen und geben dieser Variante aufgrund der besseren digitalen Barrierefreiheit den Vorzug gegenüber Sternchen, Unterstrich oder Binnen-I. Das fällt uns bisweilen selbst noch nicht leicht und wir lernen täglich dazu.

Hier freuen wir uns genauso auf konstruktive Verbesserungsvorschläge wie über deine Gedanken, Anregungen, Kritik und Wünsche. Du erreichst uns via LinkedIn, Twitter, Instagram oder ganz klassisch per E-Mail an hierundnetz@mountainminds.net. Wir freuen uns wirklich, von dir zu hören. Und, versprochen, wir werden jede Idee, jede Kritik, jeden Hinweis sorgfältig anschauen. Schließlich kann in jedem Hinweis der Beginn von etwas Neuem stecken, von dem wir beide momentan noch nicht einmal etwas ahnen, was sich daraus entwickelt. Wir werden dies selbstverständlich achtsam und damit auf eine Weise tun, die tatsächlich in der Lage ist, 11 Millionen Informationen pro Sekunde in 11 Millionen potenzielle Chancen zu verwandeln.

Vorwort aus der Zukunft

Von Lena Papasabbas und Matthias Horx

Achtsamkeit – von der Spannung eines Begriffs

Die Zeiten, in denen das Internet als Wahrheits- und Wissensmedium gefeiert wurde, sind vorbei. Die unkritische Euphorie der Nuller-Jahre ist im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts einer Ernüchterung gewichen. Filterblasen und Fake News verfälschen unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit, Aufmerksamkeitsspannen und Konzentrationsvermögen sinken, Hate Speech und Shitstorms verwandeln soziale Medien in digitale Pranger. Zugleich sorgt die fortschreitende Vernetzung unserer Lebens- und Arbeitswelten dafür, dass wir weniger denn je auf digitale Technologie verzichten können.

Zum einen, weil unsere Arbeitswelt und unser Privatleben zunehmend digital stattfinden – zum anderen, weil wir süchtig sind: Nicht nur soziale Netzwerke, üben echte Suchteffekte aus. Laut dem Soziologen Hartmut Rosa adressieren sie unmittelbar unser emotionales Grundbedürfnis nach Resonanz, nach einer wirkmächtigen Beziehung zur Welt: Wir sehnen uns nach digitalen Signalen und technologisch erzeugten Reizen. Der ständige Blick auf das Smartphone ist längst zur Routine geworden. WhatsApp, TikTok und Instagram konkurrieren mit Slack, Clubhouse und LinkedIn permanent um unsere Aufmerksamkeit. News-Streams und der neuste Krypto-Kurs machen beinahe genauso süchtig wie Candy Crush oder Tinder. Das Resultat ist immer häufiger: Überforderung, Stress und gefühlter Kontrollverlust über die eigene Zeit und Aufmerksamkeit. Erlösung von dem Problem der Dauerdigitalisierung soll vor allem eins bringen: Achtsamkeit.

2015 rief das Zukunftsinstitut Achtsamkeit als mächtigsten Gegentrend unserer Zeit aus. Erwachsen war dieser mächtige Gegentrend aus der Sehnsucht nach dem Ausbruch aus dem Always-on-Hamsterrad, nach Abschalten, nach authentischer Resonanz und nach einem selbstwirksamen Umgang mit Digitalisierung.

Heute, fünf Jahre später, reiht sich die Achtsamkeits- selbstverständlich neben die Aktien-App. Beide sollen das Leben bereichern. Achtsamkeit soll unliebsamen Kommerz-Noise genauso entgegenwirken wie der 24/7-Erreichbarkeit und der immer engeren Taktung von eingehenden Nachrichten, Mails

und News. Achtsamkeit wird heute als Allheilmittel für gestresste Städter gehandelt, die weder beruflich noch privat noch mithalten können mit dem wachsenden Tempo und der unendlichen Optionenvielfalt, die das digitale Zeitalter bereithält. Und der Peak ist noch nicht erreicht: Immer mehr Menschen laden immer mehr Meditations-Apps auf ihre Smartphones. Immer neue Achtsamkeitsratgeber überschwemmen den Markt. Schweigeseminare und Klostersaufenthalte werden zum präferierten Wochenend-Retreat, Waldbaden zum Hobby urbaner Hipster. Inzwischen machen in Deutschland mehr Menschen Yoga, als Menschen Fußball spielen.

Dieser Boom der Achtsamkeit bleibt nicht folgenlos. Achtsamkeit heißt, dass man das Trommelfeuer der Erwartungen, die Flut der Bilder und Ideologien, abschalten lernt – um wahrzunehmen, was ist. In der Achtsamkeits-Haltung erproben wir unsere neuronale Plastizität, unsere Fähigkeit, anders als in den Reflexen von Zorn, Angst, Neid, Furcht auf die Welt zu reagieren. Achtsamkeit heißt, differenzierter kommunizieren zu lernen. Alles im Leben ist Beziehung. Erst wenn man Menschen wahrnehmen kann, ohne sie unentwegt zu bewerten, erfährt man Verbundenheit.

Doch wie alle angesagten Begriffe hat auch die Achtsamkeit ein Päckchen des Missverständnisses zu tragen. Wie die Nachhaltigkeit zu einem Klischeewort erstarrt, das inzwischen eher für »Statik« steht oder für »irgendwas Grünes«, kann man die Achtsamkeit leicht missverstehen. Etwa als eine Art angestrengte Dauer-Spiritualität, in der wir uns ausschließlich den harmonischen Aspekten des Lebens widmen. Meditation mit Räucherstäbchen, bei der wir uns ganz und gar auf unser Chakra und die Ameisen konzentrieren, die gerade über den Tisch laufen. Rückzug von der Welt ins Angenehme. Oder Abseitige.

Aber hinter einer solchen Auffassung der Achtsamkeit liegt ein riesengroßes Missverständnis. Der Begriff hat andere Wurzeln, und ein anderes Potenzial. Er stammt ursprünglich aus der Psychologie, genauer aus der Kognitionspsychologie. Und er hat viel mit unserem Bewusstsein zu tun, unseren Denk- und Fühlweisen. Und den daraus folgenden Handlungen. Er beschreibt, auf eine ganzheitliche Weise, das Verhältnis zwischen »Mind« und Welt.

Ellen Langer, eine charismatische Harvard-Psychologin, hat den Begriff bereits vor 25 Jahren aus ihrer psychologischen Forschung heraus erschaffen. Ihr Buch »Mindfulness« – der Begriff sagt im Englischen viel genauer, worum es geht – ist noch heute ein stiller Bestseller. Unlängst erschien die Ausgabe

zum 25. Jubiläum, mit einem neuen Vorwort der Autorin, das die Bedeutung ihrer Forschungen noch einmal in ihren ganzen Dimensionen auf den Punkt bringt.

Langers Arbeit, ihre zahlreichen Experimente mit realen Menschen, handeln von der zentralen Frage unserer Zeit: Wie konstruieren wir Wirklichkeit? Und: Wie *steuern* diese Konstrukte unsere Handlungen, unsere Zustände? Wie wirken die Frames unserer Wahrnehmung auf unser Sein? Eines ihrer bekanntesten Experimente ist das »Downaging«-Experiment. Ellen Langer lud achtzigjährige Männer aus Altersheimen, die dement oder altersschwach waren, in einem Kloster in New Hampshire. Dort simulierte sie 14 Tage lang die Umwelt der Jugend dieser Männer, einschließlich der Musik, der Nachrichten, der Möbel und Partys. Nach einer Woche in dieser Zeitmaschine hatten sich diese Männer auch tatsächlich verjüngt, und zwar auch körperlich messbar – im Durchschnitt um ein ganzes Jahrzehnt!

Auch das Orchester-Achtsamkeits-Experiment, ebenfalls von Ellen Langer, zeigt die immense Bedeutung des inneren Zugangs des Menschen zur seiner ihm umgebenden Welt. Sie wies die Musiker und Musikerinnen eines Synchronorchesters an, das nächste Stück ganz bewusst in ihrer vollkommen *eigenen* Expression zu spielen – in vollkommener Achtsamkeit zu sich selbst und dem eigenen Tun. Die Musiker eines anderen Orchesters wurden angewiesen, dasselbe Stück stur nach Noten zu spielen – wie eine Maschine. Beide Aufführungen wurden aufgenommen und einem Testpublikum vorgeführt. Die Ergebnisse waren eindeutig. Das »mindful« gespielte Stück war überwältigend besser. »Man könnte meinen, dass, wenn jeder Musiker es »in seinem eigenen Sinne« (»their own way«) spielte, nur Chaos dabei herauskommen würde – schließlich spielten sie klassische Musik, keinen Jazz. Aber, während die Musiker die Musik auf ihre ganz eigene Weise interpretierten, steigerte sich ihre Präsenz enorm,« so Langer.

Achtsamkeit handelt also nicht nur von unserer Art der Wahrnehmung, sondern verändert auch unserer Expressionen, unsere Art und Weise, wie die Welt auf uns wirkt – und wie wir in die Welt hineinwirken. Es geht um unsere Resonanz – zu uns selbst. Zur Welt. Und zur Zukunft.

Erlernte Hilfslosigkeit, selbstinduzierte Abhängigkeit und generell das Abgeben von Verantwortung für sich, das eigene Leben und die eigene Umwelt sind nach Langer Zeichen von »Mindlessness«. Das Gegenteil von Achtsamkeit führt zum inneren Aufgeben, zum Delegieren von immer mehr Verantwortung weg von sich selbst hin zu anderen oder »den Umstän-

den«. Achtsamkeit ist in diesem Sinne auch die Grundlage von Handlungsfähigkeit.



»The intellectual life of man consists almost wholly in his substitution of a conceptual order for the perceptual order in which his experience originally comes.«

– William James, The World We Live In

Es sind die Konzepte – und nicht die Erlebnisse oder »Wirklichkeiten« – die unsere Wahrnehmungen, unsere Weltbilder und Haltungen steuern. Gerade in der Corona-Zeit ist überdeutlich geworden, wie wichtig innere Konstrukte sind. Und wie sie uns zu produktiven oder zerstörerischen Handlungen bringen können. Bestimmte negative Einstellungen, Tunnel-Identitäten, können zu Hysterien, Verhärtung und Verbitterung führen – zu einer selbstinduzierten Zukunftslosigkeit. Diese Erkenntnis erklärt, warum so viele Menschen von Ängsten, Ressentiments und Verschwörungstheorien getrieben sind. Wie Hass-Phänomene sich über das Internet ausbreiten. Warum wir an Problemen scheitern, obwohl die Lösungen auf der Hand liegen. Achtsamkeit ist die Erkenntnis, dass nichts so ist, wie es scheint, sondern immer so, wie wir es beschreiben: Diese Botschaft macht uns auf neue Weise verantwortlich für unser Schicksal. Und frei für die Zukunft. Sie gibt uns unsere Verantwortung, aber auch unsere Wirkmächtigkeit zurück, die im rasenden Medienraum oder im Raster der Klischees verlorengegangen ist.

In vielen Unternehmen ist heute nicht die technische Innovation das Problem, sondern ein System, das immer mehr vom Alten will, und nicht in der Lage ist, die Zukunft in die Entscheidungen zu integrieren. Alle bisherigen Krisen, von der Fotoindustrie über den Bankensektor bis zur Energie- oder Autobranche, lagen in der Unfähigkeit begründet, das eigene Produkt in neuen Kontexten zu denken. Achtsamkeit bedeutet, den Sinn für die Kontextverschiebungen schärfen. Die Zusammenhänge verstehen, in denen ein Unternehmen mit seiner Umwelt steht. Den Tunnel zu erweitern, in dem wir ein Produkt nur als ein Ding sehen, das in möglichst großer Stückzahl verkauft werden muss. Das liegt auch darin begründet da Achtsamkeit naturgemäß nicht ziel- oder ergebnisorientiert ist. Gerade das Loslösen von einem bestimmten Zweck setzt Kreativität frei, wie auch das Orchester-Experiment

eindrücklich beweist. »Mindfulness can encourage creativity when the focus is on process and not the product«, schrieb Ellen Langer bereits 1989 in ihrem Buch Mindfulness.

Achtsamkeitsdenken führt früher oder später zu der Erkenntnis, dass wir in Systemen leben. Und dass diese Systeme eine Richtung, eine Evolution haben. Dass Ökonomie und Ökologie, Denken und Handeln, Gefühl und Verstand, Firmenziel und Purpose etwas miteinander zu tun haben. Achtsamkeit schult uns im komplexen Denken. Im Denken von Verbindungen und Zusammenhängen. Und genau dieser systemische Blick löst die nächste Evolutionsstufe in der Achtsamkeitsbewegung aus.

Dass heute die ersten Achtsamkeits-Agenten und Meditationsräume in Unternehmen auftauchen und Mindfulness immer mehr zum Business-Thema wird, ist kein Zufall oder bloßes Ornament. Es ist der Anfang der strukturellen Verankerung einer vielfach individuell erlernten und eingeübten neuen Kulturtechnik. Achtsamkeit wird heute verstanden als Aufgabe des Individuums mit den Anforderungen des Alltags zurechtzukommen. Sie soll die Menschen kollektiv zurück ins Hier und Jetzt holen – und dabei die Burn-out-Raten senken. Doch individualisierte Achtsamkeit kann nur in Maßen kompensieren, was der Alltag abverlangt. Achtsamkeit kann im Arbeitsalltag nur wenig ausrichten – wenn sie in der Eigenverantwortung Einzelner gelassen wird. Das Individuum kann nur begrenzt kompensieren, was Unternehmen systematisch versäumen. Chaotische Strukturen, Zeitdruck und eine stressfördernde Unternehmenskultur lassen sich sehr wohl mit Achtsamkeit ausgleichen – jedoch nur wenn diese strukturell im Unternehmen verankert wird.

Der nächste Schritt des Großtrends Achtsamkeit wird eine Verschiebung weg vom Individuum und hin zum System sein. Unternehmen spielen hier eine Schlüsselrolle. Achtsamkeit strukturell zu ermöglichen, wird zur Zukunftsaufgabe um sich sowohl im Kampf um Talente zu behaupten als auch die Fähigkeit der Kreativität und Innovation im Unternehmen zu halten und zu fördern. Der Achtsamkeitstrend wird langsam erwachsen. Er entwickelt sich weiter vom reinen Self-Care- und Lifestyle-Thema und hin zur organisationalen Aufgabe. Wie »Wellness« oder »Nachhaltigkeit« kann man auch die Achtsamkeit verkitschen und profan werden lassen; sie kann Opfer halbseidener Scharlatane und billiger Marketing-Sprüche werden. Aber Achtsamkeit ist, wenn wir sie wirklich leben, ein Lebenselixier – für Individuen und Organisationen. Sie lässt neue Möglichkeiten erkennbar werden und macht kreativ

und resilient. Wenn wir die Welt nicht innerlich neu konstruieren können, werden wir es auch schwer haben, sie äußerlich neu zu formen. Fangen wir also neu an, die Welt und den Wandel wahrzunehmen.

Lena Papasabbas und Matthias Horx, Zukunftsinstitut Frankfurt 2021