



Konzentrierter und effizienter dank Mindfulness

Achtsamkeit als das neue Joggen – nur diesmal für den Kopf

Mindfulness (dt. Achtsamkeit) ist in aller Munde. Warum sich immer mehr Organisationen auch dank wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen und konkreten Praxiserfahrungen dem Thema Achtsamkeit widmen.

Von Elias Jehle

VUCA-Welt und PAID-Realität

Wir leben zunehmend in einer Welt, die bestimmt ist von VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen werden immer kürzer. Wertschöpfungssysteme und die damit verbundenen Abhängigkeiten werden unüberblickbar. Marktgrenzen verschwimmen immer mehr, neue Anbieter drängen aufgrund der Globalisierung und der Digitalisierung auf bestehende Märkte und fordern somit etablierte Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeitende heraus. Der Ruf – weg von starren Organisationsformen, hin zu mehr Agilität – wird dadurch immer lauter. Themen wie Selbstverantwortung, Selbstorganisation, dezentrale Entscheidungskompetenz und Flexibilität treten in den Vordergrund.

In diesem Kontext wird auch von der PAID-Realität (Pressured, Always-on, Information Overloaded, Distracted) als Herausforderung für Führungskräfte gesprochen. Zahlreiche Untersuchungen unterstützen diese Sorge. So ist laut einer Studie der Universität Augsburg aus dem Jahr 2018 die Digitalisierung für einen wesentlichen Teil des heutigen Stresses verantwortlich. Digitaler Stress¹ führt zu gesundheitlichen Beschwerden, einer Verringerung der Arbeitsleistung sowie zu Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben. Eine Studie der Gesundheitsförderung Schweiz zeigt anhand des Job-Stress-Indexes bei Arbeitnehmern im kritischen Bereich, wo Belastungen grösser sind als die zur Verfügung stehenden Ressourcen, eine Zunahme um 4,6% für die Zeitspanne von 2015 (22,5%) bis 2018 (27,1%).



Kurz innehalten und sich auf die eigene Atmung konzentrieren – auch das ist Achtsamkeit.

Hintergrund Mindfulness

Mindfulness wird nachgesagt, einen wertvollen Beitrag zu leisten, um die oben genannten Herausforderungen zu meistern. Was ist Mindfulness überhaupt? In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich nicht allzu überraschend mehrere Definitionen von Mindfulness finden. Eine der wohl bekanntesten ist die von Prof. Jon Kabat-Zinn: «Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen.»

Prof. Jon Kabat-Zinn gilt als Vater der säkularen Mindfulness-Praxis, die Ende der 1970er Jahre ihren Ursprung in der Arbeit mit chronisch Kranken hatte und aus der heraus später das wohl bis heute am weitesten verbreitete Mindfulness-Training, der MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) 8-Wochen-Kurs, entstanden ist. Eine amerikanische Studie aus dem Jahr 2015 zeigt auf, dass bereits rund 13% der US-Arbeitnehmer eine Form von Achtsam-

keit praktizieren. Auch diverse Titelstorys wie im Time Magazin und im Schweizer Fernsehen (SRF) in Spezialsendungen wie «Einstein» oder «Sternstunde Philosophie» zeugen davon, dass Mindfulness mittlerweile in der breiten Öffentlichkeit angekommen ist. Mindfulness wird auch als die nächste grosse Lifestylerevolution, ähnlich der Akzeptanz von Sport und gesunder Ernährung, bezeichnet. «Achtsamkeit als das neue Joggen – nur diesmal für den Kopf» lautet der treffende Titel eines Artikels, der am 2. September 2018 in der österreichischen Tageszeitung «Die Presse» erschienen ist.

Mindfulness@SAP

Im Kontext von Organisationen gewinnen Mindfulness-Programme zunehmend an Beliebtheit. Als Pionierin ist hier sicherlich Janice Marturano zu nennen, die bereits im Jahr 2006 bei General Mills intern angefangen hat, für die eigenen Führungskräfte ein Mindful Leadership Curriculum durchzuführen. 2007 folgte



Chade-Meng Tan, der bei Google das «Search Inside Yourself (SIY) Programm» entwickelt hat, das mittlerweile auch ausserhalb von Google bei zahlreichen anderen Organisationen angeboten wird. Laut dem SIY Leadership Institute haben bisher mehr als 50 000 Personen das SIY-Programm absolviert. SAP – immerhin das grösste europäische Softwareunternehmen – ist eines der Unternehmen, bei dem das SIY-Programm im grossen Stil zur Anwendung kommt. Bei SAP gibt es mit Peter Bostelmann sogar einen Director of Global Mindfulness Practice. Er führt aus: «Achtsamkeit ist etwas, das den Mitarbeitern hilft, ihr Engagement, ihre Selbstwahrnehmung und ihre Flexibilität in Zeiten des Wandels zu steigern sowie das Selbst zu stärken.» Ausserdem erwähnt er: «Was wir durch Achtsamkeit lernen können, ist die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit zu trainieren, damit wir wieder mehr bei einer Sache sind. Dass wir unseren Geist und auch unsere Reize besser wahrnehmen und innehalten können. So können wir lernen, mit Technologie besser umzugehen, anstatt dass die Technologie mit uns umgeht. Die Reizüberflutung wird mehr, aber wir können lernen, das zu dosieren.»

Mittlerweile haben bei SAP weltweit mehr als 10 000 Mitarbeitende (rund 10% der globalen Belegschaft, an gewissen Standorten sind es sogar 25%) am SIY-Programm teilgenommen, und mehr als 8000 Personen befinden sich auf der Warteliste. Es ist bei SAP das mit Abstand beliebteste Trainingsprogramm. Laut Bostelmann belegen auch drei zentrale Kennzahlen den positiven Beitrag des Programms zum finanziellen Erfolg des Unternehmens. Es handelt sich dabei um das Mitarbeiterengagement, den Leadership Trust Index (Vertrauen in die Führungskraft) und die Fehlzeiten. Alle drei haben sich signifikant zum Positiven hin entwickelt, was sich somit in einem 200-prozentigen Return on Investment des Mindfulness Programms widerspiegelt. In einer Abteilung, in welcher eine kritische Masse erreicht wurde, konnte sogar nachgewiesen werden, dass sich das Mindfulness Training auch auf die Mitarbeitenden drum herum positiv auswirkte. Bostelmann spricht in diesem Kontext von einer gewissen «Strahlkraft» des Kurses. Des Weiteren wurde SAP nun

PRAXISTIPPS

Eine Minute zum Ankommen

Beginnen Sie ein Zweiergespräch oder ein Meeting mit mehreren Personen gemeinsam mit einer Minute Stille zum Ankommen. Dies gibt allen Teilnehmenden die Chance, den Transfer von der vorherigen Tätigkeit zur nun stattfindenden Besprechung besser zu meistern und anschliessend mit Körper, Herz und Verstand ganz präsent zu sein.

Drei Atemzüge

1. Atemzug: Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit zu Ihrem Atem.
2. Atemzug: Entspannen Sie Ihren Körper.
3. Atemzug: Beantworten Sie sich die Frage: «Was ist momentan gerade wichtig?»

Treppensteigen – Stufe für Stufe

Nehmen Sie etwas langsamer als sonst eine Stufe nach der anderen und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit ausschliesslich auf Ihre Beinarbeit und Ihre Atmung. Entscheiden Sie sich für einen bestimmten Atemrhythmus und atmen Sie z.B. während zwei Stufen tief ein und die folgenden zwei Stufen aus. Diese Übung ist auch ganz ohne Stufen im Gehen auf flacher Ebene praktikierbar.

F-A-B-G-A-S

Füsse auf **B**oden **G**esäss auf **S**tuhl – dies einfach ein paar Atemzüge lang bewusst wahrnehmen.

Diese Miniübung könnte in den Arbeitsalltag als fixe Routine integriert werden. Als Auslöser könnte man z.B. das Hinsetzen zum Schreibtisch, das Auflegen des Telefons oder ein spezifisches Geräusch (Türeschiessen, Kirchenglocken, Drucker, Sirenen etc.) nehmen.

auch beauftragt, ihr Mindfulness Programm bei Siemens und der Deutschen Telekom auszurollen.

Verbreitung von Mindfulness Programmen und Mindfulness Apps

Die Liste der Unternehmungen, bei denen Mindfulness Programme zum Einsatz kommen, wird immer länger. Neben den oben genannten sind dies unter anderem noch Intel, Ford, Daimler, Bosch, dm-drogerie markt, SpardaBank, Credit Suisse, Siemens, Axpo, LinkedIn, Facebook, Ikea, RWE, Osram, Red Bull, Weleda und Beiersdorf. Neben dem SIY Leadership Institute haben sich auch andere Institutionen wie Kalapa Leadership Academy, Institute for Mindfulness, Potential Project oder Mindful Leadership Institut über die Jahre hinweg einen Namen als Anbieter von diversen Corporate Mindfulness Programmen gemacht. Auf dem Markt nimmt ausserdem die Anzahl der Mindfulness/Meditations-Apps stetig zu. Momentan geht man von rund 2000 aus. Die App Headspace ist wohl mit mittlerweile 18 Millionen Nutzern weltweit und einem geschätzten Unternehmenswert von 250 Millionen Dollar eine der bekanntesten. Im deutschsprachigen Raum ist jedoch die Meditations-App 7mind Marktführer. Beide Apps bieten auch Kooperationen mit Unternehmen an und

können ein hilfreicher Baustein bei der Implementierung von Mindfulness im Unternehmenskontext sein.

Mindfulness jenseits von gewinnorientierten Unternehmen und ein Ausblick

Mindfulness ist aber nicht nur von Relevanz bei gewinnorientierten Unternehmen, sondern auch Organisationen wie die Caritas, das Britische Parlament und das Repräsentantenhaus der Vereinigten Staaten haben das Potenzial erkannt. Mindfulness findet darüber hinaus auch immer mehr als Fach in Schulen und Universitäten Beachtung. Unabhängig vom Kontext hinkt die Schweiz jedoch dem angelsächsischen Raum, aber auch Deutschland bezüglich Implementierung von Mindfulness klar hinterher. Es gibt also besonders hierzulande noch einiges zu tun.

Fussnote

1 Stresserleben, welches aus dem Unvermögen eines Individuums resultiert, mit neuer Technologie in einer gesunden Art umzugehen (Brod 1982).



Elias Jehle ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW School of Management and Law. Er setzt sich für die Etablierung von Mindfulness in der Wissenschaft, in Unternehmen und an Universitäten ein.