

■ Achtsamkeit - und ihre Rol

(C) Daniel Glauber auf Pixabay



Achtsamkeit wurde aus dem „Öko-Regal“ geholt und hat sich zum gesellschaftlichen Trend entwickelt. Viele Unternehmen und Organisationen in Deutschland und sogar mehr als die Hälfte aller mittelständischen und großen Unternehmen in den USA bieten bereits achtsamkeitsbasierte Weiterbildungen an. [1] Achtsamkeit wird dabei einerseits zur Stärkung der Gesundheit im betrieblichen Gesundheitsmanagement eingesetzt. Sie kommt aber immer häufiger auch zur Verbesserung der Zusammenarbeit und des Führungsstils im Training von Führungskräften und Teams zur Anwendung. Doch was ist Achtsamkeit eigentlich? Und bleibt dafür überhaupt ausreichend Zeit in unserer schnelllebigen Arbeitswelt, die uns gerade jetzt während der Corona-Pandemie vor immer neue Herausforderungen stellt? Eine der größten aktuellen Untersuchungen zu Achtsamkeit in Unternehmen erforscht die Effekte von Achtsamkeit am Arbeitsplatz. Das bisherige Ergebnis zum Ende der ersten Studienreihe mit mehr als 340 Teilnehmenden belegt, dass gerade in der Krise Achtsamkeit als wirksames Mittel gilt – sowohl für die individuelle Gesundheit als auch für den Führungsstil und die Zusammenarbeit.

le in der Arbeitswelt 4.0

Sitzen Sie manchmal im Meeting und bereiten dabei in Gedanken schon das nächste vor? Kennen Sie Situationen, in denen Sie so viel zu tun haben, dass Sie sich abends fragen, wo der Tag eigentlich geblieben ist? Unsere Aufmerksamkeit wird heute im besonderen Maße vereinnahmt. Der Alltag in der VUCA-Welt [2] ist geprägt von Komplexität und kontinuierlicher Veränderung. Knapp ein Jahr nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie in Deutschland gehören Home-Office und Videokonferenzen längst zu unserem Alltag. Die Pandemie hat natürlich vielfache Folgen für die Menschen. Aus einer Befragung im Auftrag der Techniker Krankenkasse ging hervor, dass die psychischen Belastungen bei Arbeitnehmenden parallel zu den Verschärfungen der Corona-Regelungen zunehmen. [3] Besonders betroffen sind Personen im Home-Office.

Durch Arbeitsverdichtung und einen täglichen „Overload“ an Informationen aufgrund der vielen Kommunikationskanäle glauben viele Menschen reflexartig, Aufgaben parallel managen zu müssen und fühlen sich in der Folge gehetzt und nicht selten „im Hamsterrad“ gefangen. Was wir Multitasking nennen, ist für unser Gehirn allerdings eine ständige Unterbrechung und ein Hin- und Herspringen zwischen Aufgaben. Dies ist nicht nur ineffizient, sondern sorgt dafür, dass Stresshormone ausgeschüttet werden, die ermüden und zum Konzentrationsmangel führen. Am Ende des Tages fühlen sich viele Menschen erschöpft und oft nicht mehr bei der Sache – unsere Energiespeicher scheinen leer zu sein.

Eine aktuelle Studie der Stanford-Universität [4] zeigt, dass nach nur einer halben Stunde Multitasking mit verschiedenen Medien, wie E-Mails, Internet oder Videokonferenz, die Fähigkeit substanziell sinkt, sich zu konzentrieren oder Informationen zu filtern. Langfristig leidet dadurch nicht nur das Leistungsvermögen, sondern auch die Gesundheit. Wir können unsere Selbstorganisationsfähigkeiten verbessern, um gehirnfreundlicher mit digitalen Medien umzugehen: Wir können lernen, unsere Konzentrationsfähigkeit zu stärken sowie den Pausenknopf zu tätigen, wenn wir ihn benötigen.

Achtsamkeit entschleunigt die schnellebige Arbeitswelt

Durch das aktive mentale Training mittels Achtsamkeitsübungen können wir den oben genannten Herausforderungen begegnen. Achtsamkeit schult u.a. unsere exekutive Aufmerksamkeit: die Fähigkeit, den Fokus auf eine bestimmte Aufgabe zu richten und sich nicht von Störreizen ablenken zu lassen. Dadurch wird Stress reduziert und unser „Gedankenkarussell“ dreht sich deutlich langsamer.

Ein Achtsamkeitsmoment entsteht vor allem, wenn wir etwas nutzen, was jeder Person zur Verfügung steht: unser Bewusstsein. Dann können wir den gegenwärtigen Moment ohne Wertung wahrnehmen, ohne Gedanken an die Zukunft oder die Vergangenheit. Achtsamkeit bedeutet in diesem Sinne, bewusst zu sein und sich nicht vom Autopiloten leiten zu lassen. Dadurch entstehen Wahlmöglichkeiten, um Herausforderungen passend anzugehen und weniger darüber zu grübeln.

Um Achtsamkeit zu kultivieren, helfen Meditationen und andere Achtsamkeitsübungen. Auch schon kürzere Techniken wie zum Beispiel Self-Check-Ins oder bewusstes Atmen machen einen Unterschied.

Positive Effekte auf Gesundheit, Führungsstil und Zusammenarbeit

Seit einigen Jahren wird die Wirkung von Achtsamkeit verstärkt erforscht. Vor gut einem Jahr gab es beispielsweise weltweit über 1.000 wissenschaftliche Studien zu dem Thema. Dabei konnte die heilsame Wirkung von Achtsamkeit u.a. auf Resilienz, Gelassenheit und Wohlbefinden gezeigt werden. [5] Die Rolle von Achtsamkeit gewinnt in unserer Gesellschaft zunehmend an Bedeutung.

Die Effekte von Achtsamkeit im Arbeitsumfeld sind bisher allerdings vergleichsweise wenig erforscht. Das Unternehmen RETURN ON MEANING will daher – in



Das Buch zum Thema

Svea von Hehn, Arist von Hehn
Achtsamkeit in Beruf und Alltag

128 Seiten, 9,95 Euro, ISBN 978-3-64814-980-5, Haufe Verlag, 3. Auflage, 2021

PRAXISTIPPS

Achtsamkeit & Energie-Management im Home-Office

- **Regelmäßige Self-Check-Ins:** Kurz innehalten, durchatmen und sich fragen: „Was ist jetzt gerade wichtig?“
- **Achtsames Self-Monitoring:** „Schweife ich ab? Brauche ich eine Pause?“
- **Gehirnfreundliche Pausenkultur etablieren:** Pausen vom Bildschirm regelmäßig während des Tages (ca. alle 90 Minuten) einhalten.
- **Täglich meditieren, z.B. 10 Minuten mit einer App oder alleine.**
- **Zeitslots für wichtige Aufgaben einplanen und diese vor internen und externen Unterbrechungen schützen (z.B. digitale Erinnerungsfunktionen ausschalten).**
- **E-Mails „im Block“ bearbeiten statt ständig zwischendurch. Diese nicht direkt vor dem Einschlafen oder nach dem Aufstehen checken.**
- **Die erste Stunde des Tages für strategische Aktivitäten oder entscheidende Gespräche nutzen – nicht für E-Mails.**

Zusammenarbeit mit der Universität Witten/Herdecke und der FOM Hochschule für Oekonomie und Management – in einer breit angelegten Untersuchung die nachhaltige Wirkung von Achtsamkeitsinterventionen erforschen. Der erste abgeschlossene Teil der Studie galt der Wirkung eines konkreten Achtsamkeitsprogramms [6] während der Corona-Krise.

Die Ergebnisse sind vielversprechend:

■ Das Achtsamkeitstraining steigert unsere Gelassenheit, also die Fähigkeit innezuhalten, bevor wir reagieren.

■ Dadurch wird Stress reduziert, was wiederum unsere psychische Widerstandsfähigkeit, unsere Resilienz begünstigt.

■ Zudem hilft Gelassenheit uns dabei, Unsicherheiten mit weniger Widerstand zu begegnen und diese als Teil der VUCA-Welt anzunehmen.

■ Darüber hinaus führte das Achtsamkeitsprogramm zu einer Steigerung der berufsspezifischen Selbstwirksamkeit, also Selbstvertrauen – einer entscheidenden Kompetenz für Führungskräfte.

Vor diesem Hintergrund haben Achtsamkeitstrainings in Kombination mit einer App ein enormes Potenzial für die Menschen in Unternehmen.

Die Pandemie stellt vor allem Führungskräfte vor neue Herausforderungen

Gerade in der Krise wächst bei vielen Teams das Bedürfnis nach Klarheit und Sicherheit. Dabei erschwert die Remote-Arbeit vielen Teams, in Verbindung zu bleiben. Persönliche Befindlichkeiten kommen weniger zur Sprache. Eine weitere Herausforderung besteht darin, den individuellen Betroffenheiten und Belastungen in den Teams angemessen zu begegnen. Hilfreich sind hier bestimmte Rituale, die die Verbindung zwischen den Teammitgliedern stärken. Übrigens: Das Bindungshormon Oxytocin, das dabei ausgeschüttet wird, reduziert zudem das Stresserleben und sorgt für einen Energieschub im Gehirn. Auch Routinen, die die Resilienz stärken, können Sie im Remote-Alltag fördern.

Die neuen Führungsherausforderungen werden mit dem Ende der Pandemie nicht verschwinden

Welche Herausforderungen werden uns nach der Corona-Krise weiterhin begleiten? Die aktuelle Krise verdeutlicht die Dringlichkeit, sich ausführlich mit den Effekten von Remote-Arbeit auseinanderzusetzen und die eigenen Führungskompetenzen entsprechend anzupassen.

Eine aktuelle Untersuchung von McKinsey [7] betrachtet die Veränderungen, die Unternehmen im Zuge der Pandemie vorgenommen haben: Vielen Führungskräften ist die Notwendigkeit und zügige Implemen-

tierbarkeit von agileren Arbeitsweisen plötzlich deutlich geworden. Zukünftig wird lokales, funktionsgebundenes Arbeiten weniger nötig sein. Es erscheint unwahrscheinlich, dass wir zum Prä-Pandemie-Zustand zurückkehren.

Unsere Fähigkeit zur Selbstorganisation wird folglich weiter gefordert sein. Achtsames Arbeiten bleibt somit auch nach dem Ende der Pandemie ein wichtiger Baustein für resiliente Teams. Achtsamkeit kann

beispielsweise Führungskräften helfen, den Fokus und die Gelassenheit zu behalten, oder im Team dafür sorgen, die Verbindung zueinander nicht zu verlieren und Empathie aufzubauen.

Erfolgreiche Führungskräfte passen sich diesen Veränderungen an und lernen aus den Erfahrungen mit neuen Arbeitsweisen und dem regelmäßigen Austausch im Team. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden im Home-Office „alleine“ lassen, werden langfristig zurückbleiben.

Quellen:

- [1] National Business Group on Health (2019). The employer investment in employee wellbeing. National Business Group on Health. <https://www.businessgrouphealth.org/en/resources/the-employer-investment-in-employee-well-being-tenth-annual-employer-sponsored-health>
- [2] VUKA steht als Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in der Arbeitswelt
- [3] Meyer, B., Zill, A. & Schuhmann, S. (2020). Arbeitssituation und Belastung zu Zeiten der Corona-Pandemie. In Techniker Krankenkasse (Hrsg.), Corona 2020: Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten. <https://www.tk.de/resource/blob/2095224/ca7f3e6793109ee9bfaede39e15517f/dossier--corona-2020-data.pdf>
- [4] Madore, K.P., Khazenzon, A.M. & Backes, C.W. (2020). Memory failure predicted by attention lapsing and media multitasking. *Nature*, 587, 87–91.
- [5] Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: a meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11(7), 1579-1598.
- [6] <https://www.returnonmeaning.de/momentum-achtsamkeit>
- [7] Joost, G., Mahadevan, D., Pralong, D. & Sieberer, M. (2020, 10. Dezember). How COVID-19 is redefining the next-normal operating model. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-covid-19-is-redefining-the-next-normal-operating-model>

Die Autorinnen:*



Johanna Rauls ist Junior-Beraterin und wissenschaftliche Leitung bei RETURN ON MEANING. Sie ist Expertin auf dem Gebiet der Achtsamkeitsforschung.

✉ rauls@wissensmanagement.net



Dr. Svea von Hehn ist Partnerin und Gründerin der Unternehmensberatung RETURN ON MEANING GmbH, welche einen Schwerpunkt auf die Vermittlung von Achtsamkeit im Berufskontext legt. Sie praktiziert seit Jahrzehnten Achtsamkeitstechniken. Bücher (u.a.): „Achtsamkeit in Beruf und Alltag“, „Kulturwandel in Organisationen“ und „Talent Management“.

✉ hehn@wissensmanagement.net

*Die Autorinnen danken Isabelle Manthey sowie Claudia Braun für die Unterstützung beim Verfassen dieses Artikels.