

WOHIN WIR UNSERE AUFMERKSAMKEIT LENKEN

Im modernen Arbeitsalltag leidet die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit zu lenken. Mindfulness beziehungsweise Achtsamkeit bedeutet, vereinfacht ausgedrückt, bewusstes Steuern der Aufmerksamkeit und somit auf das Wesentliche fokussiert bleiben zu können.

Von Martin Büchele und Klaus Kirchmayr



Zur Person

MARTIN BÜCHELE (52), geboren in Hard, führte seit 2004 Mindfulness-Training in mehreren großen Organisationen im In- und Ausland ein; Kooperationspartner und regionaler Repräsentant von „Potential Project“, dem weltweit führenden Anbieter von Mitarbeiter- und Führungskräfte-Trainings sowie Organisationsentwicklung, die auf Mindfulness basieren (www.potentialproject.at).

Toni kommt mit einem ziemlich klaren Bild zur Arbeit, was an diesem Tag wichtig und dringend ist. Doch ehe er sich versieht, sind neun oder zehn Stunden verflogen, in denen Toni in mehreren Meetings saß, viel Zeit mit dem Abarbeiten von E-Mails verbrachte und insgesamt mit einer Flut an Informationen und zahlreichen Ablenkungen konfrontiert war. Im Laufe des Tages hat er nur das Allerdringendste erledigt und abends kann er sich kaum erinnern, was er alles getan hat.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann sind Sie in guter Gesellschaft. In einer Arbeitswelt, in der wir immer mehr Druck erfahren, ständig online, zunehmend abgelenkt und informationsüberladen sind, nimmt unsere Fähigkeit, Aufmerksamkeit bewusst zu lenken, kontinuierlich ab. Eine Studie der Harvard University zeigt, dass wir rund 50 Prozent unserer Wachzeit nicht präsent, nicht wirklich bei unserem Gegenüber beziehungsweise bei der Sache sind. Darunter leiden Arbeitsleistung, Beziehungen, langfristig die Gesundheit und das Wohlbefinden insgesamt. Von Führungskräften hören wir sinngemäß immer wieder: „Sich fokussieren zu können, gehört heute zu den wichtigsten Herausforderungen im Führungs- und Arbeitsalltag.“

Den „Aufmerksamkeitsmuskel“ stärken

Die gute Nachricht ist, dass wir selbst etwas tun können. Wir können unseren „Aufmerksamkeitsmuskel“ – unser Gehirn – gezielt stärken. Bewährte, gut strukturierte und wissenschaftlich fundierte Mentaltechniken ermöglichen, die Aufmerksamkeit wieder zunehmend bewusst lenken und dort halten zu können, wo wir sie brauchen und haben wollen. Dies hilft uns, anders auf die ständigen Ablenkungen und den zunehmenden Druck der heutigen Zeit zu reagieren. Durch regelmäßiges Üben wird ein ruhiger, fokussierter und klarer Geist entwickelt, der es ermöglicht, eine Sekunde schneller zu sein als der Autopilot unserer eingefahrenen Verhaltensmuster. Genau darum geht es bei Mindfulness- beziehungsweise Achtsamkeitstraining. Vereinfacht gesagt ist es ein Workout für das Gehirn. Dabei ist es mehr als eine reine Technik. Mitgestärkt werden auch eine Reihe von mentalen Strategien wie Geduld und Präsenz, die helfen, Ruhe, Fokus und Klarheit weiter zu vertiefen.

Wirkungen

Allgemein ausgedrückt stärkt dieses Training unsere Ressourcen, die wir brauchen, um mit unterschiedlichsten Herausforderungen im Alltag besser umgehen – ruhig, fokussiert und präsent sein – zu können. Positive Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden sind schon lange belegt. Jüngere Studien untersuchen nun immer mehr die Vorteile hinsichtlich Arbeitseffizienz, Kreativität, zwischenmenschlichen Beziehungen und Führungsverhalten. Google machte Mindfulness zum Hauptelement seines hauseigenen Trainings für Emotionale Intelligenz. Ein Bauunternehmen integriert Mindfulness bereits in das Sicherheitstraining der Arbeiter, um Arbeitsunfälle noch weiter zu reduzieren.

Große Resonanz in Wirtschaft und Gesellschaft

Der frühere Direktor vom „Accenture Institute of Strategic Change“, Tom Davenport, sieht das Verstehen und Steuern von Aufmerksamkeit (attention) als wichtigsten Faktor für Geschäftserfolg. Längst wird daher von der „Attention Economy“

gesprochen. Einschlägige Medien wie der Harvard Business Manager bringen zu Mindfulness beziehungsweise Achtsamkeit Titelstorys („Der achtsame Manager“, Jänner 2017), beim Weltwirtschaftsforum in Davos gehört Mindful Leadership seit Jahren zum Programm. Globale Unternehmen unterschiedlicher Branchen (Lego, SAP, Cisco, Roche, Société Générale, Nike, Sony, ...) vertrauen ebenso darauf wie Klein- und Mittelbetriebe, Abgeordnete in Parlamenten, die öffentliche Verwaltung und NGOs.

Wesentliche Faktoren bei der Umsetzung in Organisationen

Trotz der Vorteile und des ständig wachsenden Interesses gibt es Missverständnisse und Vorurteile, die einer erfolgreichen Einführung in Organisationen im Weg stehen. Daher braucht es einen wissenschaftlich fundierten Ansatz, der aufzeigt, dass es bei Mindfulness nicht nur um individuelles Wohlbefinden, sondern um eine wichtige Antwort auf die „Attention Economy“ und somit auch um einen geschäftlichen Nutzen geht. Es muss verständlich gemacht werden, dass Mindfulness nicht zeitintensiv ist, man damit klein anfangen kann und dass es dabei weniger um Langsamkeit als vielmehr um mentale Beweglichkeit geht. Nicht zuletzt geht es um die einfache, hilfreiche Anwendbarkeit in Situationen und Aktivitäten, die in jedem modernen Arbeitsalltag vorkommen.

Wenn es gelingt, die achtsamkeitsbasierten Methoden in Sprache und Form so an die Bedürfnisse in modernen Organisationen anzupassen, dass sie zu hilfreichen Veränderungen in der E-Mail-, Meeting- und Kommunikationskultur allgemein beitragen, dass sie durch klarere Ziele formulieren, Planen und Prioritäten setzen zu mehr Wirksamkeit in der Arbeit führen oder dass sie den gemeinsamen Umgang mit dem ständigen Wandel erleichtern, dann wird aus Mindfulness ein Organisationsentwicklungsinstrument. Abschließend bleibt hervorzuheben, dass der wirklichen Bedeutung von Mindfulness erst in Kombination mit einem ethischen Unterbau gerecht wird, der klare Leitplanken für das individuelle und organisatorische Handeln vorgibt.

Mindfulness konkret

Auf der Webseite von Harvard Business Press können Sie testen, wie es um Ihre Achtsamkeit steht. Suchen Sie auf www.hbr.org nach „Assessment: How mindful are you?“ Bei Toni hätte sich hier noch Entwicklungspotenzial gezeigt. Mit nur zehn Minuten Geistestraining täglich (eine Audio-Anleitung finden Sie auf www.potentialproject.at/fokus) kann er beginnen, seinen Aufmerksamkeitsmuskel kontinuierlich zu stärken. Er kann lernen, wie ihm regelmäßiges, achtsames Innehalten im Laufe des Tages erlaubt, seine Prioritäten in Erinnerung zu rufen und sich erneut darauf zu fokussieren; wie er schneller merken kann, wenn er in Gesprächen und Meetings gedanklich abschweift; wie er wesentlich bewusster mit den unzähligen Ablenkungen umgehen und nur den wichtigen und dringenden sofort nachgeben kann. Er wird lernen mit Stresssituationen gelassener umzugehen und abends leichter gedanklich von der Arbeit loslassen zu können. Allgemein kann er nach und nach seine Ressourcen stärken, die es ihm ermöglichen, immer öfter eine Sekunde schneller zu sein als der Autopilot seiner alten Gewohnheiten und eingefahrenen Verhaltensmuster.



Zur Person

KLAUS KIRCHMAYR (42), aufgewachsen in Lochau, lebt in Wien, Unternehmensberater und Gründer von „Geistreich – Achtsamkeitscoaching, Training und Beratung e.U.“; 15 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichen Branchen (Bank, Handel, IT), Studienaufenthalte in Thailand, China, Vietnam und auf den Philippinen; Universitätslehrgang am Management Center Innsbruck (MCI), Repräsentant von Potential Project.