OST
Ostschweizer
Fachhochschule

Achtsamkeit als Beitrag zur Organisationsresilienz

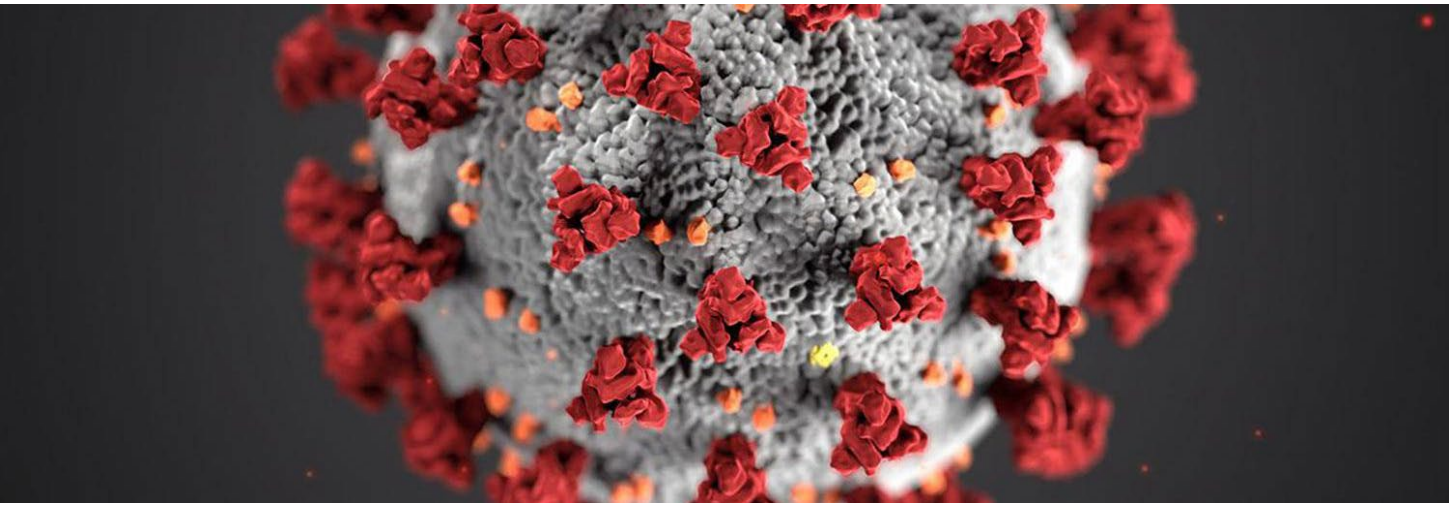
Wie können Organisationen durch Achtsamkeit besser mit komplexen Veränderungsprozessen umgehen?

Prof. Corinna Semling

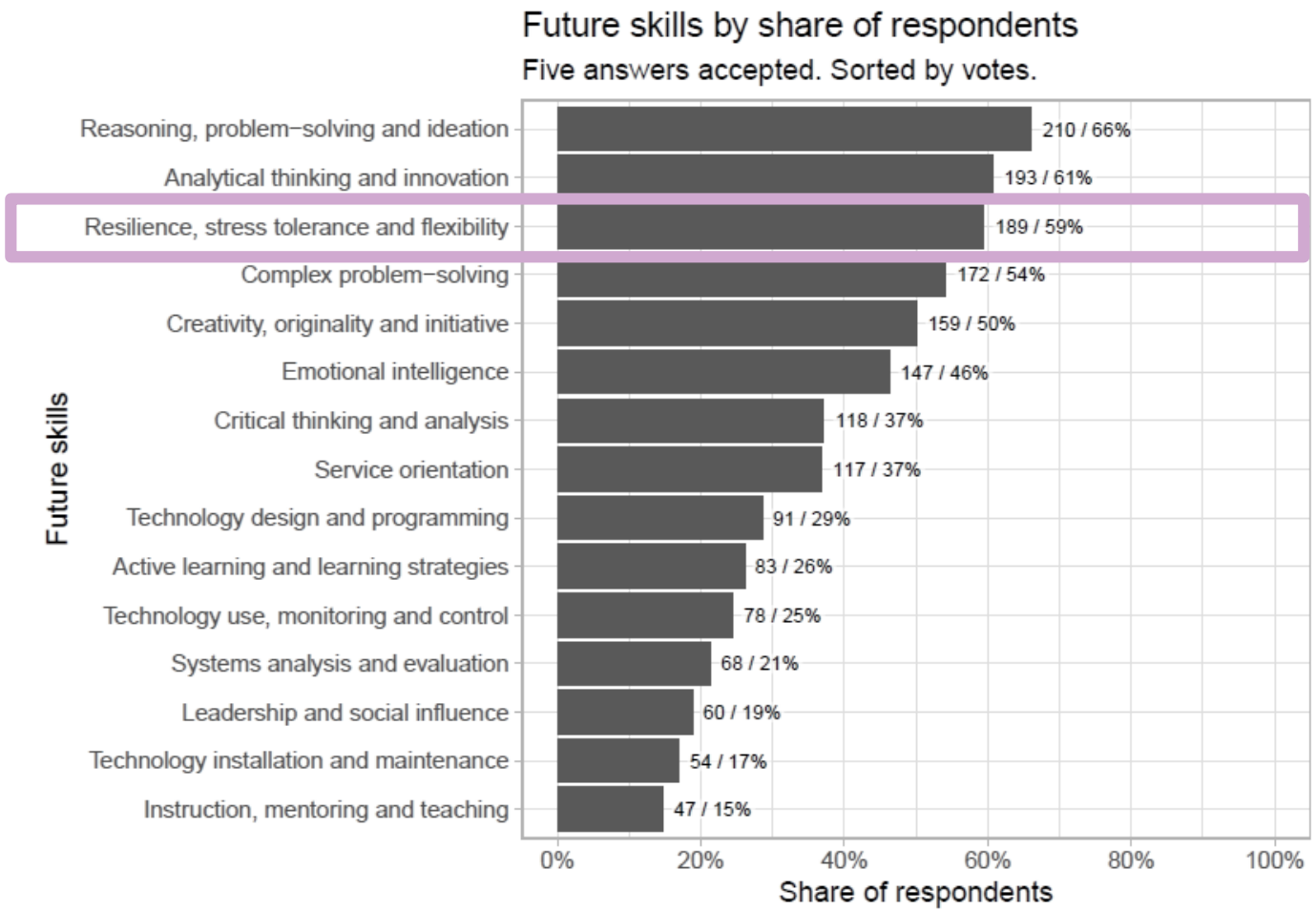
2. November 2022

Ikik – Institut für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz

ES GIBT
KEINEN
PLANET B.



Zukunftskompetenzen in den kommenden 5 – 10 Jahren

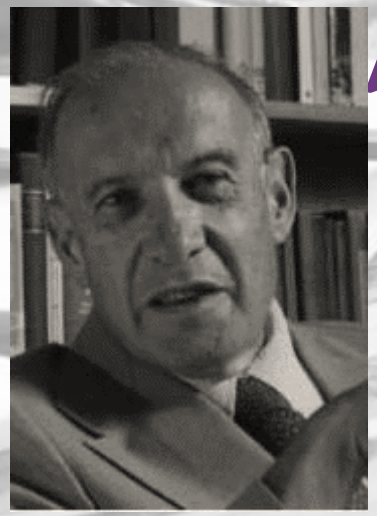


- **Problemlösefähigkeiten** für einen Umgang mit komplexen Anforderungen
- **Und: Selbstkompetenzen**
  - Resilienz
  - Stressstabilität
  - Flexibilität

Quelle: CSNCH (2022) Employer Survey 2022 – Basic Report,
List of Skills: World Economic Forum The Future of Jobs Report, 2020

«Sie können andere Leute nicht managen, wenn Sie sich selber nicht managen können.»

Peter F. Drucker, Ökonom



«For new work, you need inner work.» «Become your own master of training your brain.»

Tania Singer, Neurowissenschaftlerin

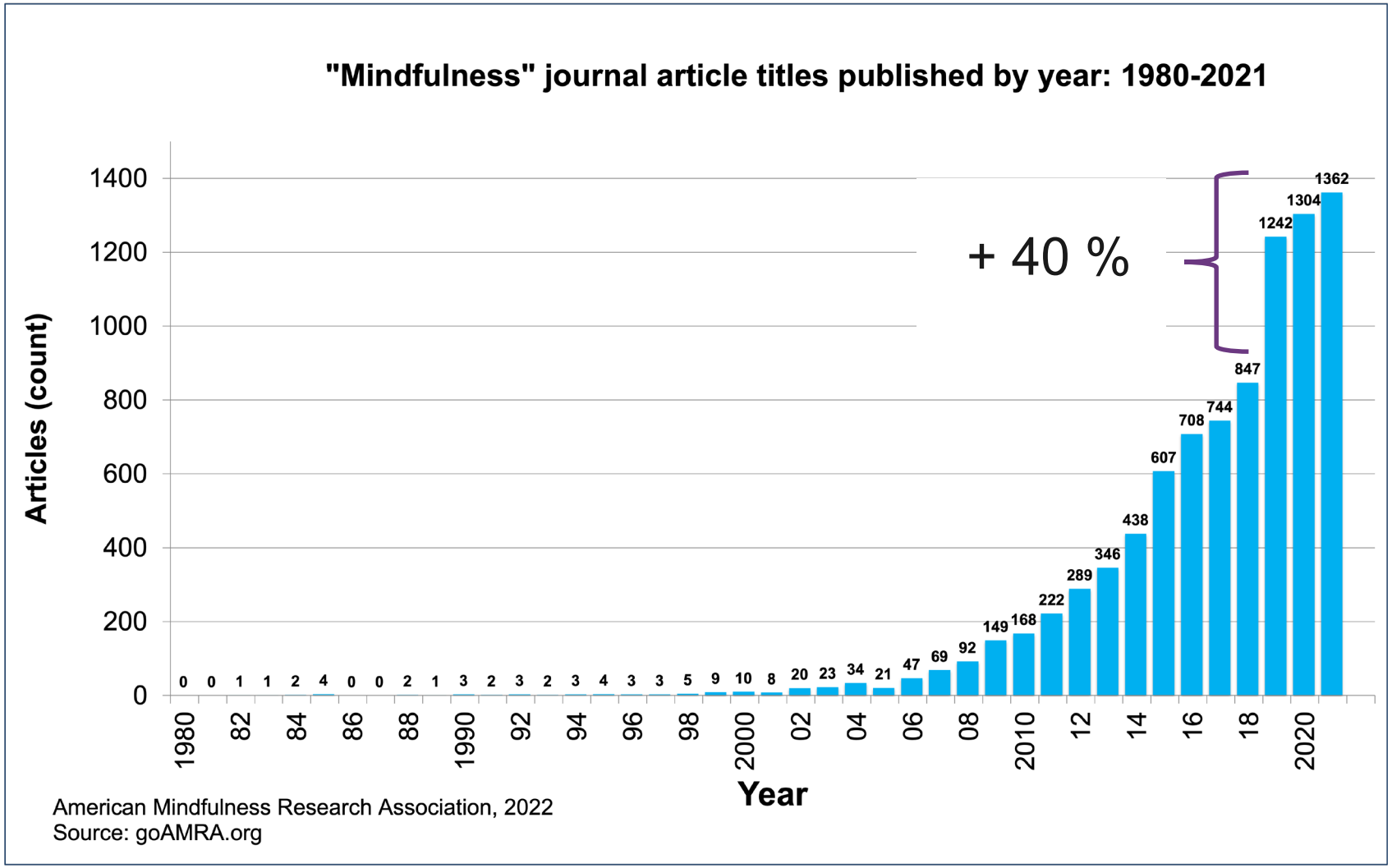
Achtsamkeit = Zustand der Aufmerksamkeit

Achtsamkeit = Fähigkeit zur Selbstregulation

Achtsamkeit = innere Haltung der Akzeptanz

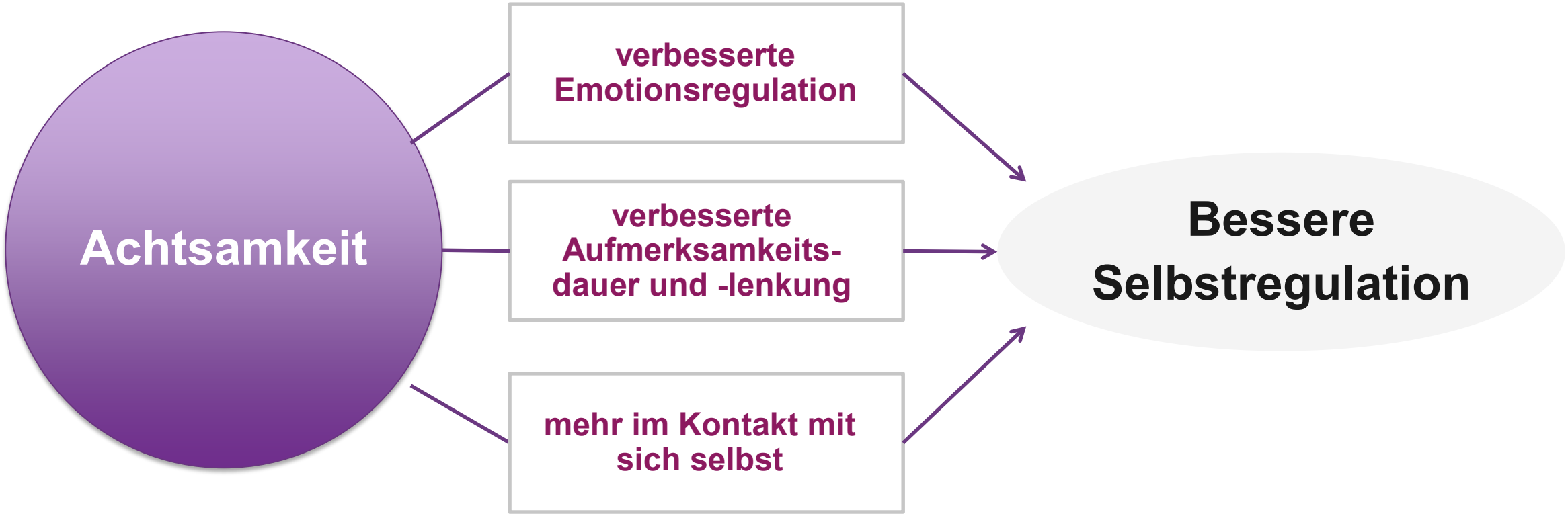
Achtsamkeit ≠ Entspannung

Forschung zur Achtsamkeit



Mechanismen der Achtsamkeit

«Zunahme von Freiheitsgraden» (Esch, 2014)

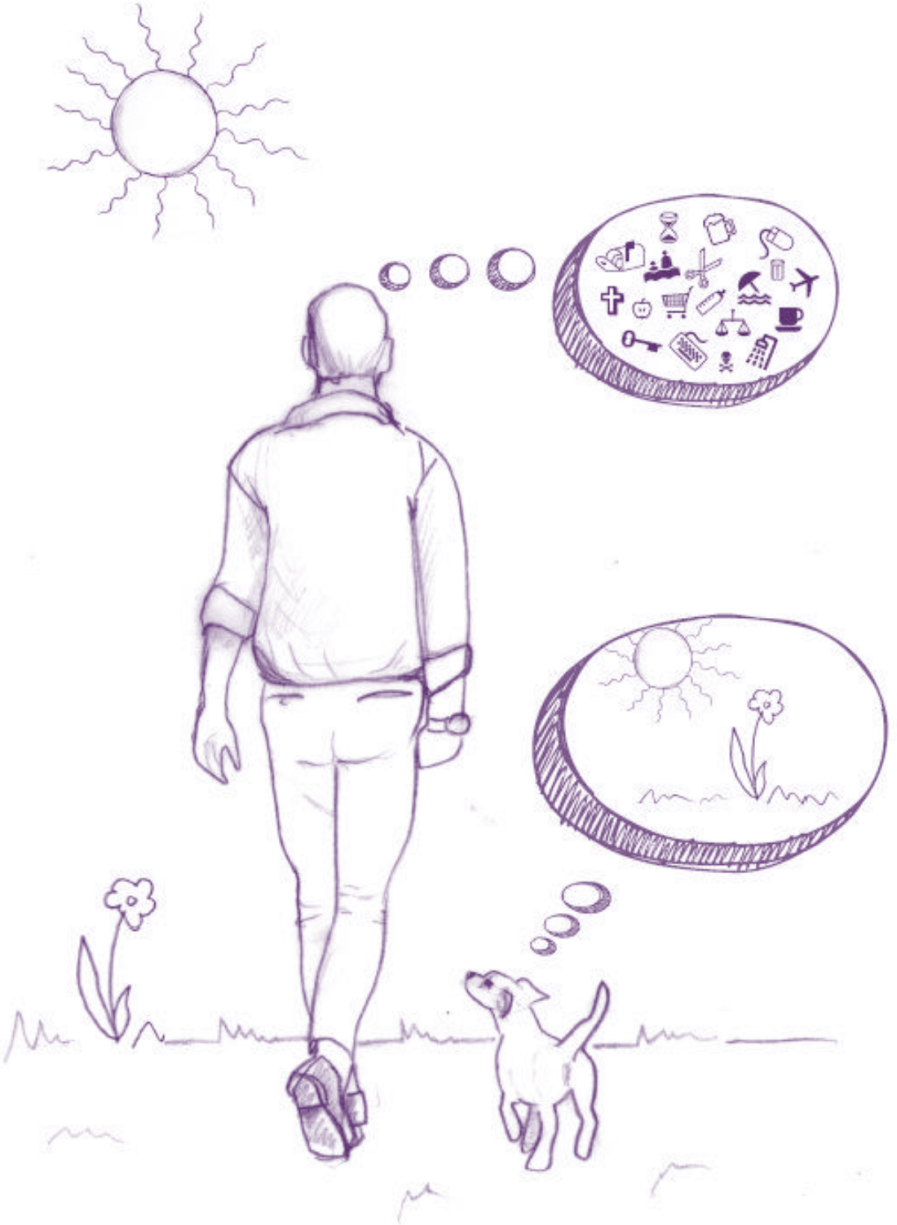


Quelle: Tang, Hölzel & Posner (2015). The Neuroscience of Mindfulness Meditation. Nature Reviews Neuroscience

Studie zum Gedankenwandern (Killingsworth & Gilbert, 2010)

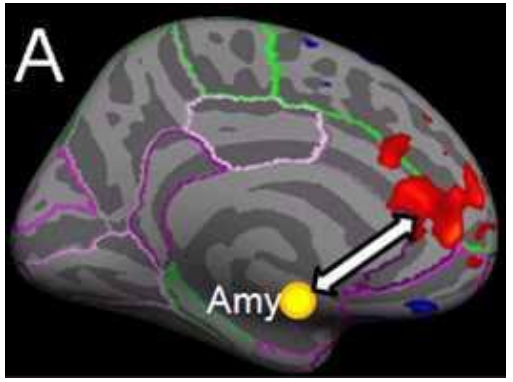
- Unsere Aufmerksamkeit ist ca. 50% der Zeit nicht bei dem, was wir gerade tun
- Menschen sind zufriedener (im Flow), wenn sie “bei der Sache sind”
- Im Unterschied zum unruhigen Herumwandern der Gedanken
- Unabhängig davon, ob etwas Angenehmes oder Unangenehmes getan wird

- Wir verfallen automatisch in den «Tun-Modus» und planen die Zukunft oder machen uns Sorgen über das Vergangene.



Quelle: Killingsworth & Gilbert (2010) A wandering mind is an unhappy mind. Science

Stressstabilität erlernen



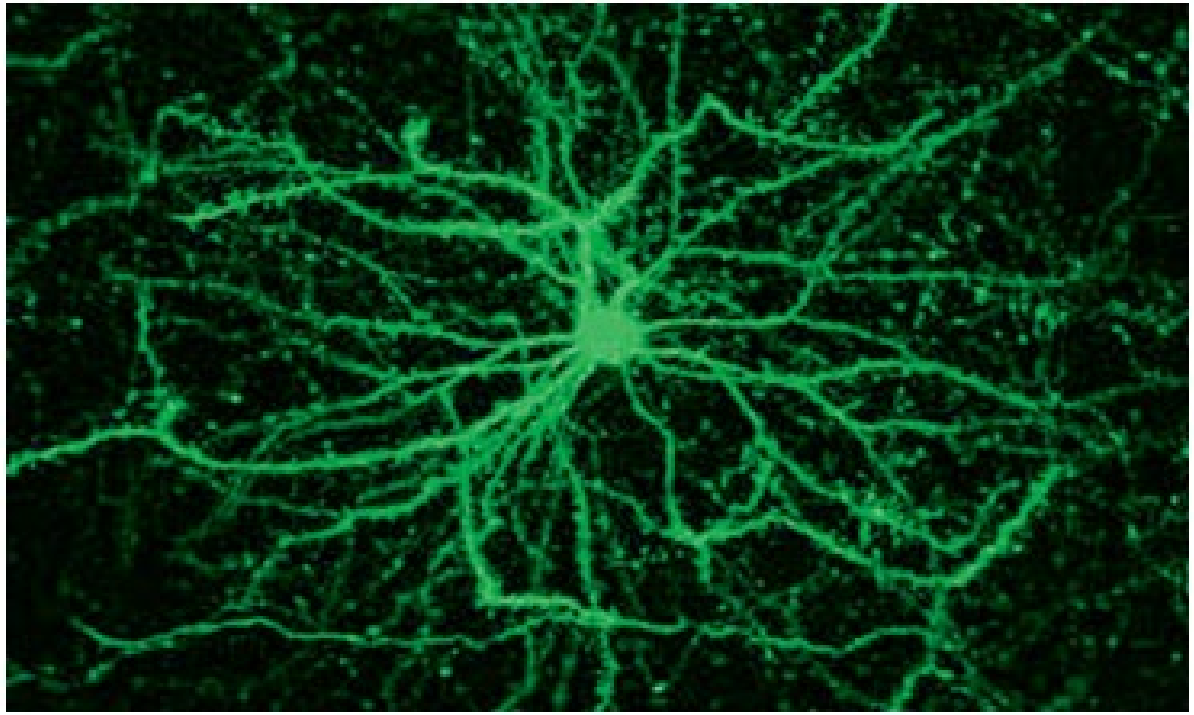
Bei Trainierten geringere Stressreaktion das emotionale Zentrum (Amygdala) ist weniger aktiviert

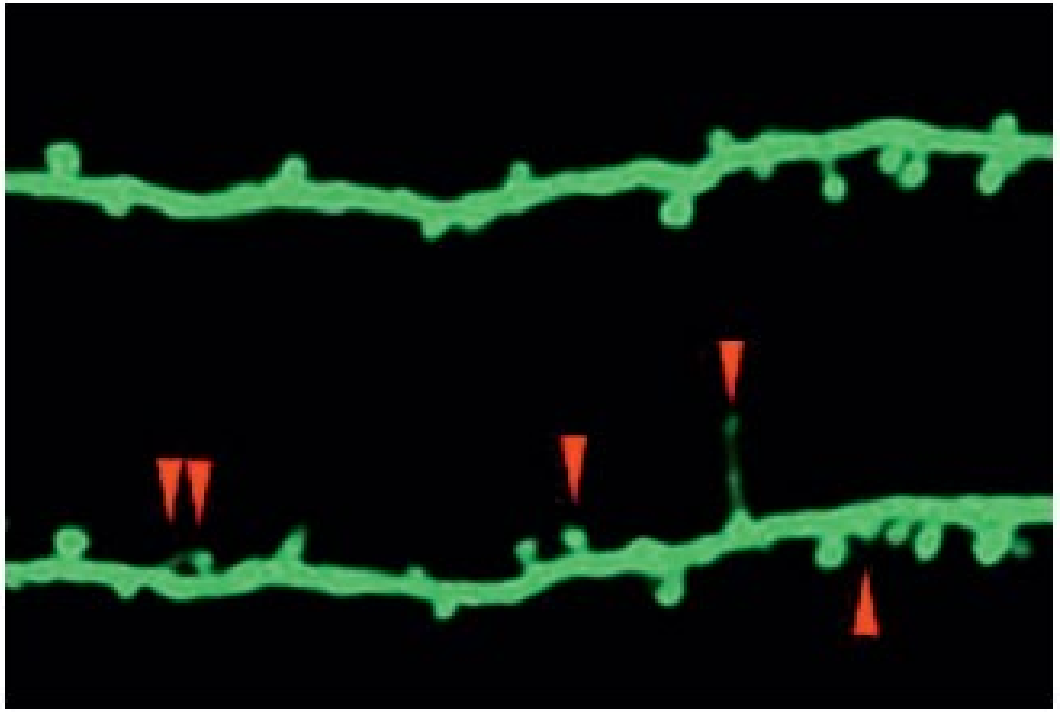
Mehr Aktivität im vorderen Cortex

- Besseres Problemösen
- Mehr Flexibilität
- Mehr Kreativität

Quelle: Hölzel et al. (2013) und Hölzel (2022)

Neuroplastizität





Bildquelle: ttps://www.mpg.de/7426068/f001_focus_020-026.pdf

Wirksamkeit im Arbeitskontext

Achtsamkeitsbasierte Trainingsprogramme im Arbeitsumfeld

reduzieren

- Stress
- Burnout-Symptome
- Mentale Erschöpfung
- Körperliche Beschwerden

verbessern

- Achtsamkeit
- Mitgefühl / Empathie
- Lebensqualität
- Arbeitszufriedenheit

Vielfältige Wirkung auf das psychische und physische Wohlbefinden und nachhaltige Steigerung des subjektiven Wohlbefindens

Quelle: Vonderlin et al. (2020).

Führung als Teil der Organisationsresilienz

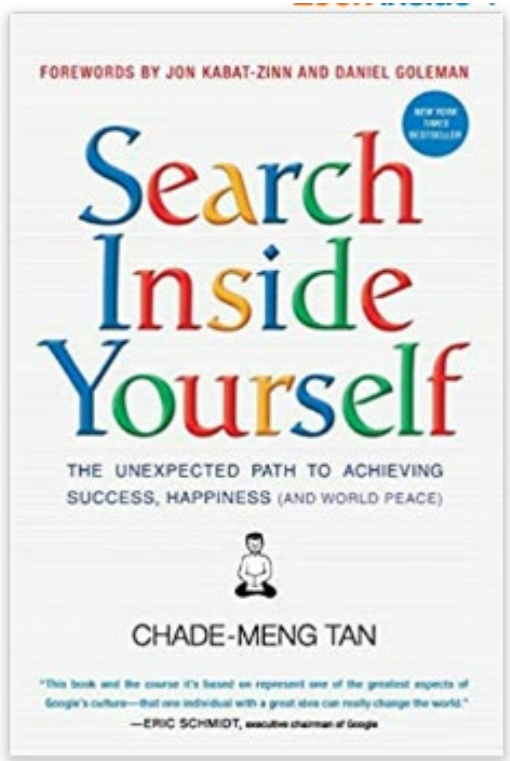
- **Zusammenhänge von Führung und Gesundheit**
  - Gesundheitsförderndes Verhalten wirkt auf Krankenstand bzw. Anwesenheit und Arbeitsfähigkeit
  - Laissez-faire Führung oder Ungeduld zählen zu den Risikofaktoren

Führungskräfte haben Einfluss

- **Umgang mit Belastung:** Wie führe ich mich, was treibt mich an, wie mache ich Druck?
- **Lenkung der Aufmerksamkeit:** Weniger gewohnte Pfade, wach werden für das was jetzt ist, Räume für Kreativität schaffen
- **Halten emotionaler Reaktionen:** Präsenz statt Aufregung, Unsicherheit als Quelle für Kreativität, Wertschätzung ausdrücken
- **Managen von Übergängen:** Weniger Festhalten, mehr Offenheit für die Normalität von Übergängen, Prozesse zu Ende gehen lassen, ein Ende feiern
- **Organisationsveränderungen managen:** Andere mitnehmen, Klarheit und Orientierung

Search Inside Yourself Programm

Tag 1 (Modul 1 - 3)	Tag 2
Start	Start
Übung: Aufmerksamkeitstraining	*Motivat* und Arb
Wie entwickelt man Emotionale Intelligenz?	*Übung:*
Achtsamkeit: Wechsel vom Autopiloten zur Bewusstheit	*Übung:*
Übung: Offenes Gewahrsein	*Übung:* Rücksc
Übung: Body Scan	*Empath* andere
Selbstwahrnehmung: Eigene innere Zustände kennen	*Übung:*
12:30 — Achtsames Mittagessen	12:30 –
Selbststeuerung: Geschickter Umgang mit Impulsen und Reaktionen	*Übung:*
Übung: Achtsames Zuhören	*Übung:*
Übung: Umdeuten und auf Herausforderungen im Moment antworten	*Übung:*
Übung: Selbst-Mitgefühl	*Leadership:* Führen mit Mitgefühl
	Übung: Mitgefühls-Übung
	Übung: Führungs-Commitment
	Anwendungsideen
17:30 — Ende Tag 1	17:30 — Ende Tag 2



Achtsamkeitsbasiertes Trainingsprogramm bei Google

Verändert nach: Jeremy Hunter (Peter F. Drucker School of Management)

Take Home Message

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!