

Interview

# Wie Achtsamkeit die Kultur in IT-Unternehmen verändert



*Dr. Fabrice Mielke forscht und arbeitet zu Achtsamkeit in Unternehmen. Seine Mission: Mit Achtsamkeit und Mitgefühl eine bessere Gegenwart und freundlichere Gesellschaft zu schaffen. Er findet, Achtsamkeit hilft dabei, komplexe Szenarien besser zu meistern. Wie das gelingt, hat er zuletzt mit dem Team eines deutschen IT-Unternehmens erprobt und verrät es uns im Interview...Fabrice Mielke studierte an der HAW Hamburg Internationales Management. Seinen Masterabschluss hat er im Change Management an der Universität Süddänemark absolviert. Derzeit forscht er an der Universität Hamburg und ist CEO und Mitgründer von MindEvolved.*

## **Herr Mielke, was ist Achtsamkeit? Und was hat das mit Glück oder mehr Mitgefühl zu tun?**

Achtsamkeit kann als psychologischer und körperlicher Prozess gesehen werden, in dem wir unsere Aufmerksamkeit in den gegenwärtigen Moment bringen und alle Erfahrungen wahrnehmen, ohne diese zu bewerten. Dabei nehmen Sie sich bewusst Zeit, um zu beobachten, was ist, im Hier und Jetzt. Dies ist entscheidend für das Glücklichein. Glück und Wohlbefinden sind meistens eine subjektive Wahrnehmung. Enttäuschungen aus der Vergangenheit oder Ängste vor der Zukunft lassen uns den jetzigen Moment weniger wertschätzen.

Das Max-Planck-Institut in Berlin erforscht seit vielen Jahren Effekte regelmäßiger Achtsamkeitspraxis. Dabei hat es herausgefunden, dass das Erlernen und Kultivieren von Mitgefühl entscheidend für unsere Gesundheit, unser Glück und unser Zusammensein ist. Um diese positiven Effekte des Mitgefühls leben zu können, ist Bewusstsein entscheidend. Bewusster können wir durch regelmäßige Achtsamkeitspraxis werden. So kann es gelingen destruktive Automatismen zu durchbrechen und unserem Verhalten eine wertschätzende Richtung zu geben.

**In diesem Jahr erschien ihr Buch „Steps Towards a Mindful Organisation“. Was hat ein Unternehmen davon, wenn die Mitarbeiter\*Innen Konzepte der Achtsamkeit nutzen?**

Dies hängt stark von der Intention und der Kultur des Unternehmens ab. Fangen wir mit dem Potenzial an: Zahlreiche wissenschaftliche Studien zeigen, dass Mitarbeiter\*innen gelassener, stressresistenter, fokussiert und kreativer werden durch regelmäßige Achtsamkeitspraxis. Dieses Potenzial entfaltet sich allerdings nur, wenn die Unternehmenskultur bereits wohlwollend, respektvoll und konstruktiv ist!

Wenn die Unternehmenskultur toxisch ist, eine Atmosphäre herrscht, bei der sich die Mitarbeiter\*innen während der Arbeit unwohl fühlen, dann kann es u.a. zwei Effekte geben: Erstens, das Bewusstwerden erlaubt es Mitarbeiter\*innen die Unternehmenskultur und Struktur zu verändern und zwar in der Regel zum Positiven. Oder aber Zweitens: Falls die Mitarbeiter\*innen nicht in der Lage sind diese toxische Kultur und die Struktur zu verändern, ist es möglich, dass sie das Unternehmen verlassen. Das ist aber letztlich nur eine Konsequenz die früher passiert. Die Mitarbeiter\*innen würden vermutlich sowieso zu einem späteren Zeitpunkt gehen und das Achtsamkeitstraining hat nur dazu geführt, dass ihnen das Unwohlsein früher bewusst geworden ist.

### **In einer Langzeitstudie haben Sie für Ihr Buch viele Wochen in einem IT-Unternehmen geforscht. Wie kam es zur Entscheidung für diese Branche?**

In meinem Buch geht es um die Verbindung zwischen individueller und organisatorischer Achtsamkeit. Um diese Verbindung untersuchen zu können, habe ich Unternehmen gesucht, die mit einem stetigen schnellen Wandel umgehen müssen. Die IT-Branche ist eine der schnelllebigsten Bereiche und war somit sehr gut geeignet für meine Forschung.

### **Was war dort die für Sie persönlich die überraschendste Erkenntnis?**

Ein überraschendes Forschungsergebnis für mich ist die Relevanz von Verletzlichkeit im Unternehmen. Es ging spezifisch um sehr hohe Arbeitsbelastung und daraus resultierende Schlafprobleme. Schlafprobleme sind sehr persönlich und ein delikates Thema. Mangelnder Schlaf kann zu verringerter Konzentration, Gereiztheit und weniger Leistung führen. Allerdings wurde dieses Problem sehr wohlwollend aufgenommen. Das Team hat diesen Mitarbeiter aufgefangen und ihn unterstützt. In dem untersuchten Unternehmen hat Verletzlichkeit eine Win-Win-Situation kreiert.

Organisationen zu erforschen ist immer eine Herausforderung. Sie verändern sich ständig und können nicht isoliert betrachtet werden. Deshalb konnte ich keine universell anwendbaren Empfehlungen aussprechen. Gerne hätte ich noch mehr Methoden verwendet und andere Firmen untersucht, um meine Ergebnisse weiter zu untermauern oder zu widerlegen.

### **Wie wird ein Unternehmen freundlicher, glücklicher und achtsamer?**

Es ist wünschenswert, das Unternehmen freundlicher, glücklicher und achtsamer agieren. Aber was bedeutet das? Das bedeutet, dass Unternehmen bewusst, interdisziplinär und mitfühlend handeln. Also welche Konsequenz hat mein Handeln auf andere und was kann ich tun, damit eine pro-soziale Entscheidung getroffen

wird. Prosozial bedeutet „für das Leben“. Als Beispiel: Entwickle ich einen Fernseher mit einer höchstmöglichen Lebensdauer oder möchte ich meinen Umsatz steigern und ein Gerät konzipieren, dass nach zwei Jahren ausgetauscht werden muss? Damit werden Ressourcen unnötig verschwendet und der Konsument verliert das Vertrauen in das Unternehmen. Es gibt immer mehr Unternehmen die intern als auch extern achtsam agieren. Mir fällt z.B. die GLS Bank ein. Eine Bank, welche zum Ziel Nachhaltigkeit, soziale Gleichheit und freie Bildung für freie Menschen hat. Nicht alle Geschäftsmodelle von Unternehmen sind bereits so weit, aber immer mehr Unternehmen entwickeln sich in diese Richtung.

### **Haben Sie dazu vielleicht plastische Beispiele?**

Um ein achtsameres Unternehmen zu entwickeln, gibt es drei Stellschrauben: die Mitarbeiter\*innen, die Firmenkultur und deren Struktur. Alle drei müssen weiterentwickelt werden. Hier ein paar erste Ideen und Schritte:

Mein Tip für Mitarbeiter\*innen: Eine E-Mail mit freundlichen Worten beginnen (Hallo Susanne, als erstes möchte ich Dir einen schönen Tag wünschen...), den morgendlichen Kaffee bewusst vor dem Fenster genießen oder eine verlängerte Mittagspause von 20 Minuten mit einer Achtsamkeitsübung.

Für eine bessere Unternehmenskultur: Am Anfang eines jeden Teammeetings „5 Minuten der Stille“ durchführen. Dabei kann jeder über eine Frage nachdenken: Was möchte ich zu diesem Meeting beitragen? Oder was beschäftigt mich gerade? Was kann ich meinem Team Gutes tun?

Tipps für die Struktur: Eine Abteilung gründen, die die Entwicklung einer achtsameren Organisation zum Ziel hat. Der Software-Entwickler SAP hat das. Dort gibt es einen Chief-Mindfulness-Officer.

### **Haben Sie vielleicht auch Tipps für Einsteiger\*innen, wenn man sich einen Überblick zum Konzept Achtsamkeit/Mindfulness verschaffen will?**

Auf Netflix gibt es momentan ein paar Dokumentationen zum Thema Achtsamkeit in Kooperation mit der Firma Headspace. Headspace ist eine der größten und bekanntesten Unternehmen mit einer App. Deren App, als auch deren Dokumentationen sind simpel und schön veranschaulicht. Weiter zu empfehlenden Apps sind, Insight Timer, 7Mind oder Mindfulness.

Für die IT Community würde ich das Buch „Search Insight Yourself“ von Chade-Meng Tan empfehlen. Der Autor ist ein ehemaliger Google Mitarbeiter, der die Welt verbessern möchte. Das Buch spricht die Sprache der Google Mitarbeiter\*innen.

Für diejenigen, die sich mehr damit auseinandersetzen möchten, würde ich einen Mindfulness-Based-Stress-Reduction-Kurs (MBSR) empfehlen. Solche achtwöchigen Kurse sind sehr gut wissenschaftlich untersucht und fundiert. Unter der Homepage des MBSR-Verbandes kann man zertifizierte Trainer\*innen finden.

Achtsamkeit ist ein Weg und kein Ziel. Ich wünsche jedem und jeder Freude und Erkenntnis.

**Herr Mielke, vielen Dank für das Gespräch!**

INFOBOX & LINKS

[Steps Towards a Mindful Organisation](#) - Die Studie von Dr. Fabrice Mielke zu Achtsamkeit in Organisationen beim Wissenschaftsverlag Springer/Gabler.

[Mindevolved.de](#) - Informationen zu Fabrice Mielke und den Angeboten und Ansätzen seiner Firma