

## Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität?

### Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft

von Dr. Kai Romhardt und Markus Plischke

Achtsamkeit – der königliche Geisteszustand .....	2
Achtsamkeit: Eine Welle erhebt sich .....	4
Buddhistischer Zwischenruf: Ist das noch Achtsamkeit? .....	6
Achtsamkeit in der Organisation: Einige Definitionen .....	6
Ein Organisationsberater in Plum Village: Eine Begegnung der besonderen Art....	8
Wie achtsam darf es denn sein? Und wie buddhistisch? .....	10
Wege von Achtsamkeit in die Organisation: Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft.....	13
(A) Individuelle Vorbereitung und Kultivierung eines achtsamen Arbeitsstils .....	13
(B) Praxisstimmen und Einsichten von Aktiven des Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V. ....	15
(C) Organisationen auf dem Weg der Achtsamkeit – Beispiele und Entwicklungsrichtungen .....	16
Abschließende Thesen zur Entwicklung des Themas .....	18
Literatur.....	19
Zu den Autoren: .....	20

*Erscheint Ende 2016 in Roehl/Asselmeyer: „Organisationen klug gestalten“,  
Schäffer/Pöschel.*

# Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität?

## Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft

von Kai Romhardt und Markus Plischke

### Abstract

*Die Schulung von Achtsamkeit gilt im Buddhismus seit über 2500 Jahren als zentrale Voraussetzung für die Kultivierung von Mitgefühl, innerer Freiheit, ethischem Handeln sowie das Erlangen tiefer Einsichten. Achtsamkeit gilt hier als königlicher Geisteszustand. In den letzten Jahren ist das Achtsamkeitstraining von immer breiteren Kreisen im Westen entdeckt worden. Immer mehr Unternehmen und andere Organisationen setzen es als Mittel zur Stressbewältigung aber auch als Mittel zu Selbstmanagement, verbesserter Kommunikation oder als Führungsinstrument ein. Schon wird gefragt, wie wir „achtsame Organisationen“ schaffen können. Der Artikel zeigt Entwicklungen im Themenfeld auf, definiert zentrale Begriffe und präsentiert Erfahrungen und Einsichten der Fachgruppe „Achtsame Organisation“ des Netzwerks Achtsame Wirtschaft e.V. und vielfältige Eindrücke, welche die Autoren als Dharmalehrer (Romhardt) und Organisationsberater (Plischke, Romhardt) gesammelt haben. Er ist eine Einladung, sich selbst in Achtsamkeit zu üben und eine individuelle als auch kollektive Entdeckungsreise zu einem neuen Verständnis von organisatorischen Handelns zu starten.*

### Achtsamkeit – der königliche Geisteszustand

Achtsamkeit heißt gegenwärtig zu sein und mit ausreichend innerem Raum alles wahrzunehmen, was im gegenwärtigen Augenblick geschieht. Das ist alles andere als einfach. Anfänger in der Übung der Achtsamkeitspraxis sind häufig geschockt, wie intensiv sie sich in der Zukunft verlieren und mit ihren Szenarien, Plänen und Projekten beschäftigt sind. Oder sich mit den verpassten Gelegenheiten der Vergangenheit beschäftigen. Achtsamkeit fasziniert, weil sie uns etwas zurückgibt, was wir in unseren beschäftigten, verplanten und medien-gesättigten Leben vergessen haben: Leben findet nur in der Gegenwart statt. Nur in der Gegenwart wird gedacht, gefühlt, wahrgenommen, gesprochen oder gehandelt. Nur in der Gegenwart können wir führen, arbeiten oder planen. Wächst unsere Achtsamkeit, gibt sie uns die Kontrolle über wesentliche Teile unseres Lebens zurück. Wer sich gut um die Gegenwart kümmert, kümmert sich auch gut um die Zukunft. Die Stärkung von Achtsamkeit ist der Ausgangspunkt für einen tiefgehenden Entwicklungsprozess, der alle Teile unseres Lebens erfassen kann. Hier einige Attribute von Achtsamkeit aus buddhistischer Perspektive:

- Achtsamkeit ist ein trainierbarer Geisteszustand, der im Buddhismus höchste Wertschätzung genießt und als königlicher Geisteszustand bezeichnet wird.

- Achtsamkeit lässt uns die Realität ohne Verzerrungen und jenseits von Konzepten und Urteilen wahrnehmen. Durch diese unmittelbare Erfahrung der Gegenwart wird es möglich, die Wirklichkeit tief zu berühren.
- Achtsamkeit bildet die Grundlage für tiefer gehende Geistesschulung und Einsichtsmeditation, indem sie Licht in die Wechselwirkungen von körperlichen Prozessen, Denkvorgängen, Emotionen, Empfindungen, Wahrnehmungen und Bewusstseinsinhalten bringt.
- Achtsamkeit führt zusammen mit Konzentration und Sammlung zu Einsicht. Wir erkennen, was wir tagtäglich in Form von Gedanken, Worten und körperlichen Taten in die Welt aussenden und wie diese Handlungen auf uns und andere wirken.
- Achtsamkeit verbindet uns mit uns mit unserer persönlichen Realität und macht auch unser Umfeld lebendig. Achtsamkeit führt zu Mitgefühl, Verstehen und Liebe.
- Achtsamkeit schenkt uns einen klaren, ehrlichen Spiegel. Wir erkennen, dass wir uns selber schädigen, wenn wir andere schädigen. Wir erhalten einen ethischen Kompass, ethisches, nicht-schädigendes Handeln wird zunehmend zu einem natürlichen Begleiter der Achtsamkeitspraxis.
- Achtsamkeit wird durch einen lebenslangen Übungsprozess aufgebaut, vertieft und aufrechterhalten und wird nicht dauerhaft „errungen“. Achtsamkeit will kultiviert und lebendig erhalten werden.

Im Buddhismus ist Achtsamkeit zudem eines der acht Übungsfelder des Achtfachen Edlen Pfades, der eine der Kernlehren des Buddhismus darstellt. Dieser Übungspfad umfasst das „rechte Denken“, „rechte Sprechen“, „rechte Handeln“, die „rechte Anstrengung“, den „rechten Lebenserwerb“, die „rechte Sichtweise“ und die „rechte Sammlung“. Achtsamkeit erhellt diese Übungsfelder und steht in hoher Wechselwirkung zu ihnen. Achtsamkeit ist auf Dauer nicht selektiv zu verwirklichen, sondern durchdringt die verschiedensten Lebens- und Handlungsfelder.

Dieser Hinweis ist insofern wichtig, da er aufzeigt, dass gelebte Achtsamkeit immer mit gelebter Ethik einhergeht und in seiner Tiefendimension somit ein ethisches Thema darstellt, das Organisationen in ihren Grundüberzeugungen und Werten verändern kann.

## Achtsamkeit: Eine Welle erhebt sich

Im Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V.<sup>1</sup> betrachten wir seit 2004 die Wirkung der Kultivierung von Achtsamkeit auf Wirtschaftsprozesse wie Arbeit, Konsum, den Umgang mit Geld und auf die Ausrichtung und das Agieren von Organisationen. Während wir in den ersten Jahren unseres Wirkens vielerorts auf taube Ohren stoßen, greift die Öffentlichkeit das Thema Achtsamkeit inzwischen massiv auf. Hier einige Beispiele:

Das Magazin TIME ruft die „Mindful Revolution“ aus (Englisch mindful = achtsam). Die Washington Post, die Harvard Business Review, der Guardian und auch viele deutsche Magazine wie Spiegel, Focus oder DIE ZEIT sowie das Handelsblatt haben das Thema Achtsamkeit bereits prominent behandelt.

Hier weitere Beispiele:

- Der Zukunftsforscher Matthias Horx ruft Achtsamkeit zum neuen Megatrend aus<sup>2</sup>.
- Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos ziehen die Workshops zum Thema Achtsamkeit von Jahr zu Jahr in größere Räume um.
- In Großbritannien hat sich in Zusammenarbeit von Unter- und Oberhaus eine „Mindful Initiative“<sup>3</sup> gebildet, die vor kurzem im Parlament einen Bericht unter dem Titel „The Mindful Nation“ vorgelegt hat. Diese Gruppe um den MP Chris Ruane meditiert regelmäßig zusammen, agiert fraktions- und kammerübergreifend und untersucht das Potenzial von Achtsamkeit für alle Bereiche der Gesellschaft.
- Die Harvard Medical School reserviert in ihrer Kantine Tische, an denen achtsam und in Stille gegessen werden kann und veröffentlicht Bücher zur Wechselwirkung von Achtsamkeit und Gesundheit<sup>4</sup>.

*Die Forschung zum Thema Achtsamkeit explodiert.*

Neben einer kaum mehr übersehbaren Reihe von Übungsbüchern zur Achtsamkeitspraxis<sup>5</sup> explodiert auch die Forschung zum Thema Achtsamkeit. Neben medizinischen Studien zur

---

<sup>1</sup> Das Netzwerk Achtsame Wirtschaft ist ein gemeinnütziger Verein, der das Potential der buddhistischen Lehre und Praxis für wirtschaftliche Prozesse untersucht. Hierzu werden pro Jahr um die 160 Veranstaltungen organisiert. Siehe [www.achtsame-wirtschaft.de](http://www.achtsame-wirtschaft.de).

<sup>2</sup> Matthias Horx et al (2015): Zukunftsreport 2016, Eigenverlag.

<sup>3</sup> Mehr Infos unter: <http://www.themindfulnessinitiative.org.uk>

<sup>4</sup> Thich Nhat Hanh und Lilian Cheung (2012): Achtsam essen - achtsam leben, O.W. Barth.

<sup>5</sup> Exemplarisch (buddhistisch): Thich Nhat Hanh (2007), Ich pflanze ein Lächeln, Goldmann. Exemplarisch (säkular): Jon Kabat-Zinn (2013): Achtsamkeit für Anfänger, Arbor.

Wirkung auf Stress, findet das Thema auch in der Gehirnforschung<sup>6</sup> und der Organisationsforschung<sup>7</sup> immer mehr Beachtung.

Immer mehr Manager und Führungskräfte trauen sich aus der Reserve und teilen öffentlich, wie Meditation ihnen dabei hilft in ihrem herausfordernden Leben, gesammelt, klar und entspannt zu bleiben<sup>8</sup>. Es grenzte schon an eine Revolution, als sich der ehemalige Vorstandsvorsitzende von BMW, Norbert Reithofer, mit geschlossenen Augen im managermagazin 6/2014 zur Meditation „bekannte“.

Neben der immer schnell wachsenden Zahl von Meditierenden, die sich in buddhistischen „Sanghen“, in christlichen Kontemplationskreisen oder anderen spirituellen Zusammenhängen in die Meditation und Geistesschulung vertiefen, kann man heute die **MBSR-Bewegung** als Speerspitze der säkularen Meditationsbewegung ansehen. Säkular heißt hier stark verkürzt: Meditations- und Achtsamkeitsübung ohne Buddha und ohne religiöse Elemente. MBSR steht für Mindfulness Based Stress Reduction und ist ein meditationsbasierter 8-Wochen-Kurs, der vor über 30 Jahren vom Kardiologen und Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn entwickelt wurde. Hunderte klinischer Studien haben die Wirksamkeit dieser Methode bestätigt.

Inzwischen gibt es allein im deutschsprachigen Raum mehr als 400 Lehrer und Lehrerinnen, die als MBSR-LehrerInnen zertifiziert sind. Viele von ihnen dehnen ihr Tätigkeitsfeld immer weiter in klassische Personalentwicklungsthemen wie Führung, Kommunikation oder Arbeitsmethodik aus.

Zudem treten immer mehr achtsamkeitsbasierte Unternehmensberatungen und Trainingsanbieter in den Achtsamkeitsmarkt ein, darunter global aufgestellte wie Google „Search Inside Yourself“ oder die Kalapa-Akademie im deutschsprachigen Raum.

Als Trainer, Berater und Key-Note Speaker habe ich (KR) in den letzten zehn Jahren in über hundert Organisationen als Redner, Trainer und Berater Impulse im Themenfeld gesetzt und beobachte eine zunehmende Offenheit und Vertiefung des Interesses in Konzernen, Mittelständlern, aber auch bei Freiberuflern und in NGO's. Meditations-Apps wie „7Mind“, „Achtsamkeit App“ oder „Headspace“ sind inzwischen auf Millionen von Smartphones zu finden.

---

<sup>6</sup> Exemplarisch: Tania Singer und Matthieu Ricard (2015), Mitgefühl in der Wirtschaft, ein bahnbrechender Praxisbericht, Knaus Verlag.

<sup>7</sup> Weick Karl E, Putnam Ted: Organizing for Mindfulness. Eastern Wisdom and Western Knowledge. In: Journal of Management Inquiry, Vol. 15 No. 3, September 2006. Scharmer O. (2009): Theory U: Leading from the Future as it Emerges, Berrett-Koehler, San Francisco

<sup>8</sup> Paul Kohtes/Nadjo Rosmann (2014), Mit Achtsamkeit in Führung: Was Meditation für Unternehmen bringt, Klett-Cotta.

## Buddhistischer Zwischenruf: Ist das noch Achtsamkeit?

Für erfahrene Meditierende ist der Aufstieg des Themas Achtsamkeit eine Freude und Zumutung zugleich. Manch Manager, der noch gestern das klassische Wettbewerbsdenken preiste und aggressives Marketing für fragwürdige Produkte betrieb legt eine Blitz-Transformation hin und tritt nach dem Besuch eines Achtsamkeitsseminars als Achtsamkeitsexperte auf. Ein Alkoholproduzent, der einige Führungskräfte auf eine Achtsamkeitsschulung geschickt hat, erklärt sich selber zur „achtsamen Organisation“. Die Verheißung, dass Achtsamkeit zu erhöhter Leistungsfähigkeit, Effektivität, Durchhaltevermögen und Stressresistenz führt, dominiert in ökonomischen Zusammenhängen die klassische Motivation der Achtsamkeitsschulung, die Kultivierung von Sammlung, Einsicht und Weisheit sowie Mitgefühl. Ron Purser, Professor für Management an der San Francisco State University, und David Loy, Zen Lehrer, weisen in ihrem Artikel „Beyond McM mindfulness“ auf die Gefahren einer Instrumentalisierung Jahrtausende alter Methoden hin, die aus ihrem ethischen und religiösen Kontext gerissen werden<sup>9</sup>. Die Gefahr, dass Achtsamkeit zum „Tool“ für Stressreduktion oder zur Leistungssteigerung degradiert werden kann, wird spätestens dann deutlich, wenn man weiß, dass u.a. das US-amerikanische private Sicherheits- und Militärunternehmen Blackwater achtsamkeitsbasierte Methoden in Ihr Trainingsprogramm für Scharfschützen aufgenommen hat.

## Achtsamkeit in der Organisation: Einige Definitionen

Es existieren offensichtlich sehr unterschiedliche Vorstellungen dessen, was Achtsamkeit in Organisationen zum Besseren verändern soll. Wir sehen das Thema „Achtsamkeit in der Organisation“ als ein noch junges Forschungs-, Erfahrungs- und Übungsfeld, das sich mit den Auswirkungen von steigender Achtsamkeit auf alle Bereiche einer Organisation beschäftigt. Hier kommen einige zentrale Begriffe, die unsere Arbeit in der Fachgruppe „Achtsamkeit in der Organisation“ strukturieren:

**„Achtsamkeitsmethoden“:** Achtsamkeitsmethoden sind Übungspraktiken, mit denen Achtsamkeit trainiert und geübt wird. Ziel ist es, den Geisteszustand der Achtsamkeit zu stärken und immer länger aufrechtzuhalten. Es existiert eine breite Palette von Methoden der Achtsamkeitsschulung, welche individuell oder mit anderen gemeinsam geübt werden können und die beim Aufbau und zur Aufrechterhaltung individueller und kollektiver

---

<sup>9</sup>Vgl. Ron Purser/ David Loy: „Beyond McM mindfulness“, Huffington Post: 07/01/2013.

Achtsamkeit eingesetzt werden können. Bewährte Methoden im Netzwerk Achtsame Wirtschaft sind:

Sitzmeditation  
Gehmeditation  
Achtsames Atmen  
Tiefes Zuhören

A-L-I/ Achtsamkeits-  
glocken  
Arbeitsmeditation  
Muße  
Achtsames Essen

Edles Schweigen  
Metta-Meditation  
Tiefenentspannung  
Tiefer Austausch  
Lächeln

„**Organisationale Achtsamkeit**“: Bezeichnet den Grad der kollektiven Achtsamkeit einer Gruppe oder einer Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt. Bezeichnet über die Zeit hinweg, den zu erwartenden, regelmäßig manifestierten Achtsamkeitslevel einer Organisation (Achtsamkeit als prägende Kraft der Organisationskultur).

„**Die Achtsame Organisation**.“ Dieser Begriff bezeichnet ein Ideal - eine idealtypische Organisation – in der die organisationale Achtsamkeit zu allen Zeitpunkten, in allen Prozessen und an allen Orten hoch und beständig ist. Organisationen können sich diesem Ideal nur annähern und es als Polarstern nutzen, um sich auszurichten und sich selbst im Spiegel zu betrachten. Hierzu setzen sie bewusst individuelle und kollektive Achtsamkeitsmethoden ein, um die organisationale Achtsamkeit zu stärken.

Der Großteil von Unternehmen, die heute Achtsamkeit betreiben, strebt dieses Ideal nicht an. Sie wollen Instrumente der Achtsamkeit wie achtsames Atmen, Innehalten oder Formen der Sitz- und Gehmeditation selektiv nutzen. Häufig sehen sie dabei nicht den Bezug zwischen Ethik und Achtsamkeit. Dominantes Ziel ist es, als Organisation oder als Einzelperson effizienter, effektiver, schneller, konzentrierter, gesünder, erfolgreicher oder entspannter zu werden. Das ist legitim und in vielen Fällen ein wunderbarer Schritt. Eine achtsamkeitsbasierte Wirtschaftsethik ist in dieses Verständnis nicht integriert, sinnstiftend oder orientierend. Organisationen mit einem solchen Achtsamkeitsverständnis betreiben **Achtsamkeit in der Organisation im weiteren Sinne**, sie sehen Achtsamkeit häufig als neues Mittel zu alten Zwecken (Rendite, Schnelligkeit, Effizienz...).

Nehmen wir Achtsamkeit hingegen als Ausgangspunkt und Fundament unserer organisatorischen Wirklichkeit, können ganz andere, neuartige Organisationsformen entstehen. Wir sprechen hier von **Achtsamkeit in der Organisation im engeren Sinne**. Organisationen, die sich auf einen solchen Prozess einlassen oder in ihre Gründungsverfassung aufnehmen-wünschen sich primär, dass ihre Mitglieder mitfühlender, weiser, verständnisvoller, freudiger, gesammelter, freier und sinnvoller in und für die Organisation agieren und ihr wahres Potential entfalten. Die Organisation ist Mittel zum Zweck höherer, gemeinwohlfördernder Ziele. Dass ihre Mitglieder auf diesem Wege zudem

effektiver, entspannter und gesünder agieren ist ein schöner und logischer Nebeneffekt. Eine achtsamkeitsbasierte Wirtschaftsethik ist in diesen Prozess integriert, sinnstiftend und orientierend.

## Ein Organisationsberater in Plum Village: Eine Begegnung der besonderen Art

Nähern wir uns dem erstaunlichen Potential von Achtsamkeit für Organisationen, indem wir das buddhistische Kloster Plum Village mit den Augen eines Organisationsberaters vorstellen. Plum Village ist eine Organisation, die Achtsamkeit in ihrer DNA trägt und vom bekannten buddhistischen Achtsamkeitslehrer, dem vietnamesischen Zen-Meister Thich Nhat Hanh gegründet wurde. Einige Fakten zum Vorverständnis. Plum Village wurde 1982 in der Dordogne ca. 80 km von Bordeaux gegründet. Heute besteht es aus vier miteinander verbundenen Klöstern, die über 150 Nonnen und Mönche beherbergen und ist damit das größte buddhistische Kloster in Europa. Fast ganzjährig sind Besucher eingeladen, am intensiven Achtsamkeitstraining der Gemeinschaft teilzunehmen.

*Seit meiner ersten Teilnahme (MP) an einem Kurs mit Thich Nhat Hanh auf einem Bauernhof in Norddeutschland wollte ich nach Plum Village. Jetzt ist es endlich soweit. Ich nehme am Sommer Retreat in Südfrankreich teil. Schon die Anreise von Wien ist in gewisser Weise eine Geduldsprüfung. Ich entscheide mich für den Weg über Paris. Nach ca. 1,5 tägiger Reise im Kloster angekommen staune ich über die Ruhe und Gelassenheit, die wie eine Glocke über dem Ort zu liegen scheint, und von mir unmittelbar Besitz ergreift. Das Schild im Eingangsbereich drückt aus, was ich beim Einchecken empfinde: „I have arrived, I am home.“*

*Nicht nur die Praxis der Achtsamkeit, wegen der ich die weite Reise auf mich genommen habe, beschäftigt mich während dieser Tage. Ich bin fasziniert von der Art und Weise wie dieses Retreat abläuft. Über 800 Teilnehmer, die auf vier Klöster verteilt sind, kommen bei den täglichen Vorträgen Thich Nhat Hanh zusammen. Bei der anschließenden Gehmeditation durch den Wald und den Pflaumengarten genießt man das Hier und Jetzt. Alles läuft unglaublich friedlich ab. Nach der abschließenden Tasse Tee ist trotz der mehreren hundert Besucher nirgends Abfall zu sehen. Ein ähnliches Erlebnis bei der täglichen Arbeitsmeditation. Ich bin mit anderen Teilnehmern für eine Woche zum Putzen der Toiletten eingeteilt. Im ersten Moment offensichtlich kein Glückslos. Doch dann jeden Tag die gleiche Überraschung: Keine einzige Toilette ist verschmutzt. Zufall? Eines erscheint mir ganz offensichtlich. Die hier Anwesenden verfolgen ein gemeinsames Ziel und teilen eine ähnliche Haltung. Die Passung von individuellen Motiven und dem Sinn und Zweck von Plum*



*Village machen das Zusammenleben erstaunlich einfach und reibungslos. Es braucht nur wenige Prinzipien, um die Organisation und den Ablauf des Retreats sicherzustellen. Im Eingangsbereich des Klosters gibt es ein schwarzes Brett für die wichtigsten Informationen. Es wird auffällig wenig benutzt. Zusätzlich ist jeder Teilnehmer an eine „Familie“ von ca. 15 bis 20 Personen angeschlossen. Hier werden die wenigen organisatorischen Fragen geklärt, gemeinsam in Stille gegessen und die Erlebnisse des Tages ausgetauscht. Unterstützt wird das Ganze durch die regelmäßige Praxis der Achtsamkeit. Anfänglich ein wenig enttäuscht, dass die klassische Sitzmeditation nur einmal am Beginn des Tages auf der Agenda steht, erkenne ich bald, dass die Praxis der Achtsamkeit im alltäglichen Denken und Handeln das eigentliche Ziel ist. Die Nonnen und Mönche unterstützen uns dabei, wo immer es geht.*

*Das Dharma Sharing, der Austausch zum Vortrag von Thich Nhat Hanh und zu den Erlebnissen vom Tag, wird z.B. von einem jungen Mönch aus Vietnam geleitet. Trotz seiner Jugend bin ich von seiner Ausstrahlung und Wirkung auf die Gruppe beeindruckt. Durch seine Anwesenheit und nur wenige Instruktionen schafft er einen Rahmen, in dem das Sharing in großer Achtsamkeit geschieht. Jeder kommt zu Wort. Alle Teilnehmer sind ganz bei der Sache und teilen berührende Erfahrungen und Einsichten. Welche Qualität unser Austausch jeden Tag hatte, wird mir am vorletzten Tag bewusst als die Gruppe ohne Bruder Phap Hui auskommen muss. Schnell verfallen wir in eine „Diskussionsrunde“, ein achtsamer Austausch findet an diesem Tag nicht statt.*

*Zum Glück gibt es in Plum Village immer wieder Gelegenheiten, zur Achtsamkeit zurückzukehren. Achtsamkeitsglocken erinnern die Gemeinschaft mehrmals am Tag daran, innezuhalten und sich neu auf den Atem zu zentrieren. Bei der Tiefenentspannung in der großen Meditationshalle nach der Mittagspause liegen mehr als 200 Männer, Frauen und Kinder auf dem Rücken und üben sich unter der Anleitung und den Gesängen einer erfahrenen Nonne in der Kunst des Loslassens. Eine Übung die auch bei den Mönchen und Nonnen selbst sehr beliebt zu sein scheint. Immer wieder beobachte ich Brüder und Schwestern dabei wie sie während des Tages ausgestreckt am Boden liegen und Körper und Geist in Balance bringen.*

*Ein letztes Highlight meines Aufenthalts ist die Zeremonie zur Annahme der Fünf Achtsamkeitsübungen, einer zeitgemäßen Version der klassischen buddhistischen Ethikprinzipien. Wer will kann sich zu einer oder allen Übungen committen. Die Idee ist, das Prinzip der Achtsamkeit in unserem Alltag zu verankern, zu üben und umzusetzen. Jede der Übungen hat eine individuelle und eine gesellschaftliche Dimension: Übe ich für mich selbst Achtsamkeit in bestimmten Bereichen meines alltäglichen Lebens, wird sich dies entsprechend positiv gestaltend auf meine Umgebung auswirken. Ich entscheide mich für die*

*vierte Übung: „liebevolles Sprechen und tiefes Zuhören“, nicht jedoch bevor ich mich in einem persönlichen Gespräch mit einem Mönch vergewissert habe, dass damit auch gemeint ist, die Dinge, die mich bewegen klar und deutlich auf den Punkt zu bringen. Meine eigentliche Herausforderung.*

*Wieder zurück in Wien erzähle ich meinen Freunden und Kollegen von meinen Erfahrungen. Als Organisationsberater drängt sich mir die Frage auf, was die Wirtschaft von diesem „Event“ lernen kann? Die Mühelosigkeit mit der das Sommer Retreat in Plum Village „gemanagt“ und für alle zu einem unvergesslichen Erlebnis wurde passt nahtlos zu unserer Diskussion über kollektive Formen der Wertschöpfung. Stichworte wie „agile Organisationsformen“ oder „Purpose-Driven Organizations“ machen in Beraterkreisen und Managementforen die Runde. Für mich ist Plum Village ein lebendiges Beispiel dafür.*

### Wie achtsam darf es denn sein? Und wie buddhistisch?

Es existieren sehr wenige Organisationen weltweit, welche wie Plum Village die Kultivierung von Achtsamkeit in allen Feldern organisationaler Aktivität und in allen Arbeitsfeldern in den Mittelpunkt stellen. Plum Village unterscheidet sich in zentralen Dimensionen von anderen Organisationen. Wir haben versucht unsere persönlichen Erfahrungen<sup>10</sup>, die Erfahrungen des Netzwerks Achtsame Wirtschaft (insbesondere in Bezug auf das Ideal der achtsamen Organisation) sowie die Erfahrungsberichte vieler Besucher, Mönche und Nonnen, die Plum Village erlebt haben, in der folgenden Tabelle zu systematisieren und darzustellen<sup>11</sup>.

<b>Dimensionen</b>	<b>Das Ideal einer achtsamen Organisation (Vision)</b>	<b>Beispiel Plum Village</b>
Purpose (Sinn und Zweck)	Eine Organisation, die sinnvolle Ziele hat und sinnvolle Tätigkeiten ausführt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergeordnetes Ziel: Geistiges Wachstum der Organisationsmitglieder – Verfolgung von Zwecken, die dem Gemeinwohl dienen</li> <li>• Erfolgsmaßstab: Erhöhung des Bruttoglücksprodukt, Verringerung und verstehen von Leiden und Problemen</li> <li>• Perspektive auf Glück: Individuelles und kollektives Glück sind untrennbar verbunden – „Inter-Sein“</li> <li>• Verhältnis zum Umfeld: Inklusivität</li> <li>• Organisation als Ort der Heilung</li> </ul>

<sup>10</sup> Kai Romhardt lebte und praktizierte insgesamt zwei Jahre in Plum Village.

<sup>11</sup> Auswahl der Dimensionen in Anlehnung an: Frederic Laloux (2014): Reinventing Organizations, S. 327 ff., Nelson Parker.

Werte	Klare Werte und Normen, die sich aus den universellen Erfahrungen der Achtsamkeits- und Meditationspraxis ableiten und als Übungsethik mit konkreten Übungsfeldern ausgedrückt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fünf Achtsamkeitsübungen als Verkörperung einer buddhistischen Vision einer globalen Spiritualität und Ethik. Im Vordergrund steht die Übung z.B. von liebevollem Sprechen und tiefem Zuhören im Bewusstsein, dass niemand perfekt ist</li> <li>• Brüderlicher und schwesterlicher Umgang</li> </ul>
Entwicklung der Organisation	Intuitiv als Leistung des Systems, bestimmt durch den Sinn und Zweck der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslöser von Aktivitäten: Reale Bedürfnisse, Potential Glück zu fördern, Leiden zu lindern</li> <li>• Wachstumspfad: Organisch, aus eigener Kraft, eigenfinanziert, „warmes Geld“, dana (Spenden)</li> </ul>
Organisationsstruktur	Selbstorganisierte Teams und dezentrale Entscheidungsprozesse (zugrundeliegendes Menschenbild: Mitfühlender, weiser Mensch, der sein Potential in der Organisation entfalten soll)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dharmateacher-Council (wacht über die Qualität der Meditationspraxis), Care-Taking Council (wacht über die Qualität der Prozesse)</li> <li>• „Families“ während des Summer Retreats begleitet von Nonnen oder Mönchen, wo organisatorische Fragen geklärt, gemeinsam in Stille gegessen und die Erlebnisse des Tages besprochen werden</li> <li>• Selbstorganisation im Rahmen der Arbeitsmeditation (z.B. beim Kochen für die Gemeinschaft oder dem Putzen der Toiletten und Waschräume)</li> </ul>
Führung	Führung durch Vorbild und als Beitrag zum Gemeinwohl, innere Freiheit von Titeln und Macht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch: Inspiration, Lehre, Verkörperung von Weisheit, geteilte Einsichts- und Übungsethik</li> <li>• Senioritätsprinzip (Erfahrungstiefe, elder brother/sister in the practice)</li> </ul>
Meetings und Koordination	Koordination und Meetings, wenn notwendig; Spezielle Praktiken zur Aufrechterhaltung der Achtsamkeit und Bändigung des Egos (Raum, in dem jeder zu Wort kommt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. Klärung von organisatorischen Fragen während des Sommer Retreats in der Familie je nach Bedarf</li> <li>• Austausch zu Vorträgen und persönlichen Erfahrungen in achtsamer Rede und durch tiefes Zuhören in der Familie</li> </ul>
Konflikte	Raum und Zeit, um Konflikte zu erkennen und anzusprechen; Mehrstufiger Konfliktlösungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Neuanfang (Beginning Anew), meditativer Prozess in dem Raum für Wertschätzung (Blumen gießen), persönlichem Empfinden, Ausdruck von Bedauern und Verletzungen besteht.</li> </ul>
Reflexion und Besinnung	Räume für Stille und Meditation, Achtsamkeit in allen Verrichtungen als Ziel, Rituale des kollektiven Innehaltens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleitete und stille Sitzmeditation</li> <li>• Körperübungen</li> <li>• Gehmeditation (in der Gemeinschaft)</li> <li>• Essmeditation</li> <li>• Tiefenentspannung</li> <li>• Achtsame Rede und tiefes Zuhören z.B. beim Tee</li> <li>• Achtsamkeitsglocken</li> </ul>
Geistesschulung und Selbstführung	Stärkung heilsamer individueller und kollektiver Geisteszustände wie Mitgefühl, Sammlung, Zufriedenheit. Zähmung unheilsamer Geisteszustände wie Ärger, Neid oder Gier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezieltes Geistesstraining: Den Geist schützen und heilsam entwickeln</li> <li>• Geistiges Ideal: Weisheit und Achtsamkeit</li> <li>• Prägende Geisteszustände: Zufriedenheit, Gelassenheit, Gewaltfreiheit, Großzügigkeit, Mitfreude</li> <li>• Geistige Qualitäten Mitfühlend, verstehend, nichtdiskriminierend, non-dual, wir-orientiert</li> </ul>

Zeitliche Orientierung	Gegenwart, Hier und Jetzt, „Wer sich gut um die Gegenwart kümmert, kümmert sich gut um die Zukunft.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisches Priorisieren z.B. während der Arbeitsmeditation: Bestimmte Zeit steht zur Verfügung, die Arbeit ist fertig, wenn die Zeit abgelaufen ist</li> <li>Immer wieder zurück in die Gegenwart durch individuelles und kollektives Innehalten</li> </ul>
Verhältnis zur Stille	Stille als Gegenpol zur Dominanz des Wortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Glocke der Achtsamkeit z.B. während des Austausches, um sich zu entspannen und des Atems bewusst zu werden</li> <li>Praxis des edlen Schweigens z.B. in der Zeit von der Nachtruhe bis nach dem Frühstück und während der Mahlzeiten</li> </ul>
Individueller Daseinszweck	Passung von individuellem Daseinszweck und Sinn und Zweck der Organisation; Geld verdienen, um an sinnvollen Dingen arbeiten und zum Gemeinwohl beitragen zu können	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeit als Weg, sich besser kennen zu lernen, und die wahre Buddha Natur zu entwickeln</li> <li>Ideal: Einfaches Leben</li> <li>Maß/Grenzen: Rechtes Maß, wahre Bedürfnisse sind befriedigt</li> <li>Triebfeder: Mitgefühl und Verstehen</li> </ul>

Gehen wir diese Tabelle durch, sehen wir, dass eine tiefe Praxis der Achtsamkeit sehr weitreichende Nebenwirkungen haben kann. Um es klar zu sagen: Viele Organisationen würden durch den achtsamen Blick auf sich selber in ihren Fundamenten erschüttert werden. Sie würden erkennen, wie und wo ihr Handeln Schaden in der Welt erzeugt. Erkennen wir, dass wir uns selber schaden, indem wir anderen schaden, ändert sich sehr viel und das Tor zu Veränderung öffnet sich. Dieser kraftvolle Einsichts- und Transformationsprozess kann sehr schnell und unmittelbar einsetzen, wenn wir mit der Achtsamkeitspraxis beginnen. Wir werden wach dafür, wie wir selber agieren und wir werden wach dafür, welcher Geist in den Organisationen herrscht, denen wir unsere Lebens- und Tatkraft anvertrauen. Nicht wenige Achtsamkeitspraktizierende entscheiden sich über kurz oder lang, einen neuen Arbeitgeber zu suchen oder etwas Eigenes zu gründen. Oder sie versuchen ihre Organisationen von innen zu verändern.

Plum Village soll in diesem Artikel nicht idealisiert werden. Auch hier werden ausreichend Fehler gemacht. Auch hier weicht man immer wieder von den eigenen Wertvorstellungen ab und verstrickt sich in Konflikten. Achtsamkeit zu praktizieren heißt nicht, perfekt zu sein, sondern eine hohe Bereitschaft zum tieferen Verstehen seiner selbst und kollektiver Prozesse zu entwickeln.

## Wege von Achtsamkeit in die Organisation: Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft

In den letzten Jahren haben die Autoren eine Vielzahl von Personen und Organisationen kennengelernt, bei denen eine große Sehnsucht nach Achtsamkeit im engeren und weiteren Sinne spürbar ist. Viele Führungskräfte und Unternehmer sind auf der Suche nach neuen Typen von Unternehmen und Organisationen. Sie suchen Orte, in denen sie im achtsamen Miteinander wirken können und in denen heilsames Wirtschaften möglich ist. Aktuell fahnden viele Journalisten, Wissenschaftler, Berater und Buchautoren nach solchen „achtsamen Organisationen“ und suchen nach Erfolgsgeschichten.

Wie kann der Funke der Achtsamkeit von Einzelnen auf Gruppen, ganze Organisationen oder gar die ganze Ökonomie überspringen? Wie kann der Schatz der Achtsamkeitspraxis in Organisationen getragen werden?

Wir möchten zum Abschluss einige Zugänge vorstellen, auf denen wir uns den Themen Achtsamkeit und Achtsamkeit in Organisationen nähern kann. Wir beginnen mit (A) der individuellen Vorbereitung, zeigen (B) über Praxisstimmen das Potential gelingender Achtsamkeitsübung auf, zeigen (C) einige Beispiele aus Organisationen auf und enden (D) mit einigen Thesen zum Themenfeld.

### (A) Individuelle Vorbereitung und Kultivierung eines achtsamen Arbeitsstils

Die Basis jeder kollektiven Form der Achtsamkeit ist zunächst individuelle Achtsamkeitspraxis, die es geduldig einzuüben gilt.

Der Übungsprozess folgt dabei idealtypisch folgendem Muster.

- A. Wir lernen eine Achtsamkeitsmethode kennen (z.B. Gehmeditation)
- B. Wir üben diese Methode regelmäßig (allein oder in einer Übungsgemeinschaft)
- C. Wir erkennen die positive Wirkung der Übung, erleben positive Erfolge, erfahren Transformation und fassen Vertrauen in die Praxis.
- D. Wir beginnen die Praxis in unsere Arbeit und andere Bereiche unseres Lebens zu integrieren (Praxis jenseits des Meditationskissens)
- E. Wir beginnen die Praxis auf Basis unserer eigenen Erfahrung mit anderen zu teilen.

Im Netzwerk Achtsame Wirtschaft haben wir eine ganze Reihe von Methoden ausgewählt, die sich ohne buddhistischen Überbau üben lassen. Regelmäßige stille **Sitzmeditation** stärkt die Fähigkeit zu Sammlung und Konzentration und beruhigt den ruhelosen Geist.

**Gehmeditation** lenkt die Aufmerksamkeit auf den aktuellen Schritt statt in die ferne Zukunft und hilft uns, zu erkennen, in welchem Geisteszustand wir uns gerade befinden.

**Systematisches Innehalten oder A-L-I – Atmen, Lächeln, Innehalten** verschafft uns Ruhepausen mitten im Trubel des Alltags, produziert kleine Einsichten und führt immer wieder Körper und Geist zusammen. **Achtsames Essen** und **Fasten** fordern uns auf, genau zu schauen, welchen Input wir in unserem Leben nehmen und ob wir das rechte Maß wahren, sowohl körperlich als auch geistig. Und ob wir würdigen, was den Weg in unser Leben findet und es gut verdauen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die tägliche Arbeit am Computer, am Telefon, in Meetings oder bei der täglichen Denkarbeit, durch Achtsamkeit umfassend ändern kann. Hier stellen wir exemplarisch zwei achtsame Arbeitsprinzipien vor: Impulsdistanz und Extra-Losigkeit<sup>12</sup>:

*Impulsdistanz* ist die Fähigkeit, einen körperlichen oder geistigen Impuls klar wahrzunehmen, sein Anschwellen und Abklingen zu beobachten, ohne dem Impuls folgen zu müssen. Impulsdistanz ist die Grundlage für menschliche Freiheit und erlaubt uns, die Folgen einer Tat abzuschätzen und bei klarem Verstand eine Entscheidung zu treffen. Wir werden nicht mitgerissen. Wir müssen nicht reagieren, nur, weil ein Kollege zum wiederholten Male ein Reizwort in den Mund genommen hat. Ein bis drei bewusste Atemzüge können ausreichen, um Distanz zu schaffen und fünf Minuten später freuen wir uns, dass wir nicht reagiert haben.

*Extralosigkeit* bedeutet sich ganz auf den Kern einer Aktivität zu konzentrieren. Wir moderieren ein Arbeitstreffen und fragen uns nicht ständig, was in diesem Zusammensein alles schief laufen könnte und was das wiederum für uns bedeuten könnte. Mark Twain hat einmal gesagt: „The worst things in my life never happened.“ Die buddhistische Psychologie sagt: Den größten Teil unserer Probleme schafft der untrainierte Geist sich selber. Wir steigen nicht in negative Emotionen, Gedanken oder Szenarien ein. Ohne Extras werden viele Tätigkeiten einfacher. Wir arbeiten im entspannten Singletasking. Vielen Konflikten wird die Grundlage entzogen, wenn wir aufhören inkorrekt zu mutmaßen, zu hoffen, zu erwarten oder schlicht nicht voll und ganz bei der Sache sind. Durch Extralosigkeit und Singletasking kann sich unser Agieren in Organisationen umfassend verändern.

---

<sup>12</sup>Weitere Prinzipien sind Singletasking, bewusste Übergänge (Transition), De-Identifizierung oder Muße. Vgl: Romhardt (2013), Achtsam arbeiten, aber wie? Fünf Freunde auf dem Weg, buddhismus aktuell, 4/2014, S.56-57. Weitere Ansatzpunkte finden sich in den vom NAW entwickelten Kontemplationen für achtsames Arbeiten. Dreisprachige Version unter: [http://www.achtsame-wirtschaft.de/tl\\_files/netzwerk\\_achtsame\\_wirtschaft/pdf/Contemplations\\_DE\\_ENG\\_FR\\_Romhardt.pdf](http://www.achtsame-wirtschaft.de/tl_files/netzwerk_achtsame_wirtschaft/pdf/Contemplations_DE_ENG_FR_Romhardt.pdf)

Es gibt viele weitere achtsame Arbeitsprinzipien und dutzende von Methoden, Achtsamkeit zu üben<sup>13</sup>. Wichtig ist es, den eigenen Weg zu finden und dann auch zu gehen. Bei der intelligenten Auswahl und Integration passender Methoden der Übungspraxis ins eigene Leben sind erfahrene Achtsamkeits- und Meditationslehrer sowie eine Übungsgemeinschaft sehr hilfreich.

## **(B) Praxisstimmen und Einsichten von Aktiven des Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V.**

*„Mir ist klargeworden, dass ich mehr als genug Bedingungen zum Glücklichein habe.“*

*„In meiner Firma ermutige ich die Mitarbeiter, ihren Geist zu schulen, ich weiß, dass dies allen nützt.“*

*„Mir ist bewusstgeworden, wie stark Angst und Ärger die Kultur meines Arbeitgebers bestimmen und wie mich das prägt. Etwas muss sich ändern.“*

*„Ich war ein Dauerdenker, ein Dauerbeurteiler, ein Dauervergleicher. Mir war nicht bewusst, wie viel Stress ich mir und meinem Umfeld damit bereite.“*

*„Meine Mitarbeiter sagen mir, dass ich geduldiger geworden bin und besser zuhöre. Das bringt eine Menge Entspannung und Klarheit in die tägliche Arbeit.“*

*„Für mich ist es wunderbar zu erkennen, dass Wirtschaft und Ethik vereinbar sind. Ein Übungsweg, der in meinem Alltag beginnt.“*

*„Transition, Impulsdistanz, Muße, Singletasking und Extralosigkeit: Diese Arbeitsprinzipien haben mein tägliches Tun fundamental verändert.“*

---

<sup>13</sup>Im Netzwerk Achtsame Wirtschaft üben wir unter anderem Metta-Meditation, kontinuierliches Achtsames Atmen, Tiefenentspannung, Arbeitsmeditation, Muße, Edles Schweigen, schwierigen Emotionen zulächeln oder Tiefen Austausch. Mehr Infos unter: <http://www.achtsame-wirtschaft.de/uebungen-einfuehrung.html>.

## (C) Organisationen auf dem Weg der Achtsamkeit – Beispiele und Entwicklungsrichtungen

An dieser Stelle wollen wir nicht auf die vielfältigen Achtsamkeitstrainings eingehen, die sich aktuell stürmisch in Organisationen verbreiten (Achtsamkeit im weiteren Sinne), sondern einige Beispiele aufzeigen, die das Potential von Achtsamkeit in der Organisation im engeren Sinne illustrieren:

- Das Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V. und seine Aktiven haben zentrale Einsichten der buddhistischen Weisheitslehre auf den wirtschaftlichen Alltag bezogen und in einer buddhistisch inspirierten Wirtschaftsethik zusammengefasst<sup>14</sup>. Die Idee ist, bestehende Regeln und Normen des aktuellen Wirtschaftssystems bewusst zu hinterfragen, und Alternativen zu entwickeln, die zu mehr Wohlbefinden, Zufriedenheit und Glück führen. Auf Basis dieser Wirtschaftsethik wurde ein Mindful Business Commitment entwickelt, das sechs Übungsfelder umfasst, und das im Rahmen einer Zeremonie als freiwillige Selbstverpflichtung und Übungsweg angenommen werden kann – ein übungsbasierter Eid des Hippokrates für wirtschaftlich aktive Menschen<sup>15</sup>.
- Dass bestehende Formen des Wirtschaftens nicht alternativlos sind, zeigt u.a. das Beispiel von Patagonia, dem Outdoor-Bekleidungs- und Ausrüstungsunternehmen für sanfte Sportarten. Thich Nhat Hanh beschreibt in seinem Buch „The Art of Power“<sup>16</sup> wie das Unternehmen sicherstellt, dass alle seine Produkte in der gesamten Lieferkette unter sicheren, fairen und menschenwürdigen Bedingungen hergestellt werden. Dabei musste das Unternehmen in seiner Geschichte immer wieder unkalkulierbare Risiken eingehen, um dem eigenen Anspruch an Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Oft haben sich die von den **Werten des Unternehmens** getragenen Entscheidungen langfristig als kommerzieller Erfolg herausgestellt. Entscheidend aber ist die Aussage des Gründers, Yvon Chouinard, dass sie, als sie beispielsweise die negativen Konsequenzen der konventionellen Baumwollproduktion erkannten, gar keine andere Wahl hatten, als umgehend ein Programm zur Herstellung von organischer Baumwolle ins Leben rufen. Die Entwicklung von Patagonia hat sich intuitiv aus dem **Sinn und Zweck der Organisation** und den

---

<sup>14</sup> Vgl.: Romhardt et al. (2015): Tore in einen achtsame Wirtschaft, im Web: [http://www.achtsame-wirtschaft.de/tl\\_files/netzwerk\\_achtsame\\_wirtschaft/pdf/NAW\\_Wirtschaftsethik\\_V\\_1\\_0.pdf](http://www.achtsame-wirtschaft.de/tl_files/netzwerk_achtsame_wirtschaft/pdf/NAW_Wirtschaftsethik_V_1_0.pdf) (Zugriff:18. 1.2016)

<sup>15</sup> Siehe: <http://www.achtsame-wirtschaft.de/mindful-business-commitment.html>

<sup>16</sup> Thich Nhat Hanh (2008): The Art of Power – Die Kunst mit Macht richtig umzugehen, Herder, S. 221 ff.



damit verbundenen Werten ergeben. Viele Unternehmen der Branche sind später diesem Beispiel gefolgt.

- Ein Zen-Lehrer trägt sich mit dem Gedanken ein Meditationszentrum im Umland einer Großstadt zu gründen. Nach einiger Zeit der Überlegung teilt er seine Vision von einem Wald- oder Berg-Zendo mit seinen Schülern und lädt zum Dialog ein. Er will von ihnen wissen, ob sie die Vision teilen, und in wie fern dies die Praxis jedes einzelnen unterstützen und vertiefen würde. Die Idee findet großen Zuspruch. Viele Mitglieder der Zen-Gruppe wollen einen Beitrag im Rahmen ihre Möglichkeiten leisten. Rasch beginnen sich selbstorganisierte Teams unterschiedlichen Aufgaben zu widmen, von der Erkundung geeigneter Standorten bis zu Klärung organisatorischer und finanzieller Fragestellungen. Die gemeinsame Vision und das Vertrauen, das der Zen-Lehrer in der Gruppe genießt, haben die „gemeinsame Reise“ auf natürliche Weise in Gang gesetzt.
- Ein Unternehmenserbe verzichtet auf die Unternehmensnachfolge und entwickelt stattdessen Ideen für ein achtsames Finanzwesen, die er mit einer Gründung im Finanzwesen umsetzen möchte.
- Ein plastischer Chirurg gibt seine klassische Karriere auf und entwickelt gemeinsam mit einem Team von Praktizierenden eine Vision für das erste buddhistische Krankenhaus Berlins.
- Ein Geschäftsführer einer Unternehmensberatung verkauft seine Unternehmensanteile und macht sich mit einer achtsam orientierten Beratung selbständig.

Ergänzend sei noch erwähnt, dass unserer Erfahrung nach die Neugründung einer achtsamen Organisation oft leichter zu sein scheint, als bestehende Organisationen in Richtung Achtsamkeit zu bewegen. Und es handelt sich auf dem Weg zu achtsamen Organisationen in unserer Wahrnehmung um ein Jahrhundertprojekt, für das es viel Klarheit, Geduld und langen Atem braucht.

## Abschließende Thesen zur Entwicklung des Themas

1. Die Sehnsucht nach achtsamer Arbeit und achtsamen Organisationen wird weiterwachsen.
2. Meditation und Achtsamkeitstraining werden im Alltag von Organisationen aller Art normaler werden, die esoterische Anmutung wird sukzessive verschwinden.
3. Säkulare Meditationstechniken (ohne religiöse Anbindung) werden sich stark verbreiten.
4. Klassische Organisationsprozesse wie Arbeit, Produktion, Verkauf oder Finanzierung und klassische Tätigkeiten von Organisationen wie Meetings, Strategien, Projekte oder Pläne können mit Achtsamkeit eine erstaunliche Neuausrichtung nehmen.
5. Universitäten öffnen sich immer weiter für das Thema Achtsamkeit auf verschiedenen Ebenen (Achtsamkeit als Forschungsfeld, Gehirnforschung, pädagogische Konsequenzen...)
6. Die Wirkungen von Achtsamkeit als Management-Tool sind begrenzt, da wir angestrebte Ergebnisse wie Entspannung, Sammlung und Effektivität, langfristig nur durch Mitgefühl, Verstehen, Weisheit und ethisches Handeln verwirklichen können.
7. Tiefergehende Transformation ist ohne Integration einer Übungsethik nicht wahrscheinlich.
8. Eine erste Enttäuschungswelle wird die Wirksamkeit von Achtsamkeit in Frage stellen. Die Ursachen liegen hierbei in übertriebenen Versprechungen, unrealistischen Erwartungen und dem Irrglauben, dass das Licht der Achtsamkeit selektiv zu haben sei und man unangenehme Wahrheiten vermeiden kann
9. Unternehmer, die ihre Unternehmen in Richtung Achtsamkeit umsteuern und Pioniere, die achtsame Organisationen im engeren Sinne aufbauen, werden aufzeigen, welche Potentiale im achtsamen Wirtschaften liegen. Diese Leuchttürme werden Zeit brauchen, um sich zu entwickeln, können dann aber enorme Strahlkraft entwickeln.

## Literatur

Horx M. et al (2015): Zukunftsreport 2016, Eigenverlag.

Laloux F. (2014): Reinventing Organizations, A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker, Brussels

Kabat-Zinn J. (2013): Achtsamkeit für Anfänger, Arbor

Kohtes P./Rosmann N. (2014), Mit Achtsamkeit in Führung: Was Meditation für Unternehmen bringt, Klett-Cotta

Romhardt K. (2013): Müheloseres Management durch Achtsamkeit, ZOE Nr. 2, S. 13 – 17

Romhardt K. (2013), Achtsam arbeiten, aber wie? Fünf Freunde auf dem Weg, buddhismus aktuell, 4/2014, S .56-57

Romhardt K. (2009): Wir sind die Wirtschaft, Achtsam leben – Sinnvoll handeln, Kamphausen

Romhardt K. und NAW-Team Wirtschaftsethik (2015): Achtsam wirtschaften als Weg: Grundlagen einer angewandten, buddhistisch inspirierten Wirtschaftsethik.

Scharmer O. (2009): Theory U: Leading from the Future as it Emerges, Berrett-Koehler, San Francisco

Thich Nhat Hanh (2007): Ich pflanze ein Lächeln, Goldmann

Thich Nhat Hanh (2008): The Art of Power – Die Kunst mit Macht richtig umzugehen, Herder

Thich Nhat Hanh und Lilian Cheung (2012): Achtsam essen - achtsam leben, O.W. Barth.

Purser R., Loy D. (2013): Beyond McMindfulness, Huffington Post 07/01/2013

Singer T. und Ricard M. (2015): Mitgefühl in der Wirtschaft, ein bahnbrechender Praxisbericht, Knaus Verlag

Weick Karl E, Putnam Ted: Organizing for Mindfulness. Eastern Wisdom and Western Knowledge. In: Journal of Management Inquiry, Vol. 15 No. 3, September 2006

## Zu den Autoren:

### Dr. Kai Romhardt



Dr. Kai Romhardt (lic.oec.HSG) ist Wirtschaftswissenschaftler, Autor, Unternehmerberater und autorisierter Dharmalehrer in der Tradition des Zen-Meisters Thich Nhat Hanh. In seinen Vorträgen, Seminaren, Retreats und seinen sechs Büchern vermittelt er den achtsamen Umgang mit Konsum, Arbeit, Geld, Wissen und Zeit und veröffentlichte u.a. die Titel „Wissen managen“, „Slow down your Life“ und „Wir sind die Wirtschaft“. Er ist Vorsitzender und Gründer des Netzwerks Achtsame Wirtschaft e.V. (NAW), das seit 2004 die Potenziale von Achtsamkeit und buddhistischer Lehre und Praxis für die Wirtschaft erschließt. Das NAW organisiert pro

Jahr über 160 Veranstaltungen und ist mit Regional- und Initiativgruppen in über 20 Städten aktiv ist. Weitere Infos unter [www.romhardt.de](http://www.romhardt.de) und [www.achtsame-wirtschaft.de](http://www.achtsame-wirtschaft.de).

### Markus Plischke



Markus Plischke (Mag.rer.soc.oec.) ist selbständiger Organisationsberater, Trainer und Coach. Er war u.a. als Manager der Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young sowie als Principal der Beratergruppe Neuwaldegg tätig. Markus Plischke studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Organisation und verfügt über Zusatzausbildungen als systemischer Berater und Coach. Er ist aktiv in der Fachgruppe „Achtsamkeit in der Organisation (AiO)“ im Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V. und praktiziert seit vielen Jahren Meditation.