



Organisationale Achtsamkeit:
Basis für Innovationsfähigkeit
von Unternehmen

Organisationale Achtsamkeit als Resilienzprinzip – Konzepte und empirische Praxiserfahrungen

Guido Becke, Miriam Behrens &
Peter Bleses

artec-Kolloquium

Berichte aus der Forschung

Bremen, 07. Dezember 2011

Gefördert von:



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Projekträger im DLR



Gliederung

1. Das betriebliche Flexibilitätsdilemma
2. Entwicklungslinien organisationaler Achtsamkeit
3. Das Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘: Zentrale Elemente
4. Dialogische Verfahren im Mittelpunkt organisationaler Achtsamkeit
5. Dialogische Verfahren im betrieblichen Kommunikationssystem organisieren
6. Möglichkeiten und Grenzen dialogischer Verfahren im Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘
7. Perspektiven organisationaler Achtsamkeit als Resilienzprinzip

1. Das betriebliche Flexibilitätsdilemma

- **Beständigkeit betrieblicher Veränderung** als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit
- **Flexibilitätsdilemma:**
 - Flexibilität als Voraussetzung für Stabilität
 - Stabilität als Voraussetzung für Flexibilität
- **Organisationale Resilienz als Entwicklungsperspektive**
 - Dynamische Kapazität oder Adaptionfähigkeit zur Bewältigung von Unternehmenskrisen / unerwarteter schädigender Umweltereignisse

1. Das betriebliche Flexibilitätsdilemma

Merkmale organisationaler Resilienz (in der Entwicklungsperspektive)

- Wiederherstellung der Wirksamkeit von Unternehmen nach Krisen
- Organisationslernen → ‚Fehlerkultur‘
- Erweiterung des Handlungsrepertoires von Organisationen durch Aktivierung, Nutzung und Rekombination von Ressourcen
- Flexible Problemintervention durch Rücknahme hierarchischer Steuerung
- Antizipation kritischer Umweltereignisse und Auseinandersetzung mit nicht intendierten Folgen des Wandels
- Entwicklung innovationsförderlicher Vertrauenskulturen
 - Vertrauen als Basisressource für organisationale Resilienz
 - Vertrauen als ‚Stabilitätsanker‘ nach Innen und Außen
 - Erkennen und Bearbeiten der ‚Schattenseiten‘ von Vertrauen

1. Das betriebliche Flexibilitätsdilemma

■ Herausforderung an organisationale Resilienz

- Balance von Stabilität und Flexibilität
- Frühzeitiges Erkennen und Bearbeiten ungeplanter Effekte von Veränderungen → Vertrauenserosion vorbeugen
- Abbau von Veränderungsblockaden und Entdeckung ungenutzter Innovations- und Lernpotenziale

durch

- **Organisationale Achtsamkeit** als systematische organisatorische Aufgeschlossenheit für Veränderungspotenziale und -grenzen sowie ungeplante Folgen geplanter Veränderung

➤ **Kernbereiche:**

- Sozialer Zusammenhalt: Soziale Erwartungsstrukturen
- Arbeitsqualität: ‚Gute Arbeit‘
- Erschließung neuer Handlungsräume: Innovation

2. Entwicklungslinien organisationaler Achtsamkeit

- **Achtsamkeit in philosophisch-religiöser Sicht → Individualperspektive**
 - Wahrnehmung menschlicher Innenwelt
 - Meditative Achtsamkeitspraktiken, z.B. Atemtechniken
- **Achtsamkeit in psychologischer Sicht → Individualperspektive**
 - Überprüfbare Konzepte, Testverfahren, Therapien
 - Achtsamkeit zur Lösung individueller und sozialer Probleme
- **Achtsamkeit in der Risiko- und Sicherheitsforschung (Weick & Sutcliffe 2007) → Organisationsperspektive**
 - Organisationen, die unter hohem Risiko und Unsicherheit tätig sind
 - Grundlage für ein ‚Management des Unerwarteten‘

2. Entwicklungslinien organisationaler Achtsamkeit

Prinzipien organisationaler Achtsamkeit (nach Weick & Sutcliffe)

- Hinterfragen vereinfachender Interpretationen (Perspektivenvielfalt)
- Sensibilität für betriebliche Abläufe (Erfahrungswissen von Beschäftigten)
- Streben nach Resilienz: Funktionsfähigkeit durch Organisationslernen sichern
- Konstruktive Fehlerbearbeitung („Fehlerkultur“)
- Entscheidungsverlagerung auf ausführende Ebenen (lokales Wissen als Entscheidungsbasis)
- **Ansatzpunkte für das 8iNNO-Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘**
 - Wandel als Konstante
 - Bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit auf Beobachtungsobjekte
 - Überprüfung eigener Wahrnehmungen und Interpretationen
 - Steigerung von Achtsamkeit durch ‚Perspektivenvielfalt‘
 - Achtsamkeit als Konzept zur Gestaltung / Problemlösung

3. Das 8iNNO-Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘

Prinzipien organisationaler Achtsamkeit in Veränderungsprozessen

- **Dynamische Qualität** von Stabilitätsankern ermöglichen
- Betriebliche **Vertrauensanker** entwickeln und fördern
- **Perspektivenvielfalt** organisieren
- Betriebliche **Auseinandersetzungskulturen** fördern
- Nachhaltige **Arbeitsqualität** anstreben

3. Das 8iNNO-Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘

Dynamische Qualität von Stabilitätsankern ermöglichen

- Überprüfung von Stabilitätsankern (z.B. Anerkennung, Vertrauen, Verlässlichkeit) auf Angemessenheit in dynamischen Umwelten
- Aufmerksamkeit auf ‚Schattenseiten‘ oder ungeplante Wirkungen von Stabilitätsankern richten (z.B. Institutionalisierung von Misstrauen)

Vertrauensanker entwickeln und fördern

- Unterstützung veränderungsfähiger Vertrauenskulturen durch interne Vermittlung zwischen Akteuren
- Voraussetzung für Vermittlungsaufgabe: Soziale Anerkennung, Verfügbarkeit von sachlichen und zeitlichen Ressourcen
- Gestalt: Regeln und Verfahren, Institutionen, Positionen

3. Das 8iNNO-Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘

Nachhaltige Arbeitsqualität anstreben

- Ergebnis- und Prozessqualität aus Sicht von Führungskräften und Beschäftigten
- Doppelte Perspektive: Verminderung gesundheitsschädigender Belastungen und Stärkung von Gesundheitsressourcen
- Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit als personenbezogene und organisatorische Ressourcen

Betriebliche Auseinandersetzungskulturen

- Konstruktive Bewältigung von Interessen- und Erwartungskonflikten im Veränderungsprozess → Geregelte Verfahren der Konfliktbearbeitung
- Neurahmung betrieblicher Sozialbeziehungen: Balance von ‚Geben und Nehmen‘ in sozialen Erwartungsstrukturen (z.B. Dialogkonferenz)
- Zentral: Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit, Anerkennung

3. Das 8iNNO-Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘

Perspektivenvielfalt organisieren

- Quelle der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen (z.B. durch betriebliche Experimentierfelder)
- Fach- und Erfahrungswissen der Mitarbeitenden einbeziehen und nutzen
- Dialogräume zur organisationsinternen Reflektion von Veränderungen und zur ‚Veränderung der Veränderung‘: In und außerhalb von Arbeitsprozessen
- Nachhaltige Arbeitsqualität als dauerhafte Gestaltungsaufgabe

4. Dialogische Verfahren im Mittelpunkt organisationaler Achtsamkeit

Dialogische Verfahren im Mittelpunkt - warum?

- ‚Achtsamer Umgang‘ erfordert Wissen um das Erleben der Wirklichkeit der ‚Anderen‘
 - Dialog zur Klärung von gegenseitigen (enttäuschten) Erwartungen
 - Dialog als Element des wechselseitigen Austauschs über Störungen und Potenziale
- Dialog als Element der Verständigung und als Element der Anerkennung des ‚Anderen‘ als ‚gleichwertig‘
 - Perspektivenvielfalt sichtbar machen und anerkennen
 - Dialog als Instrument des horizontalen und vertikalen Austauschs zwischen Gruppen und Individuen

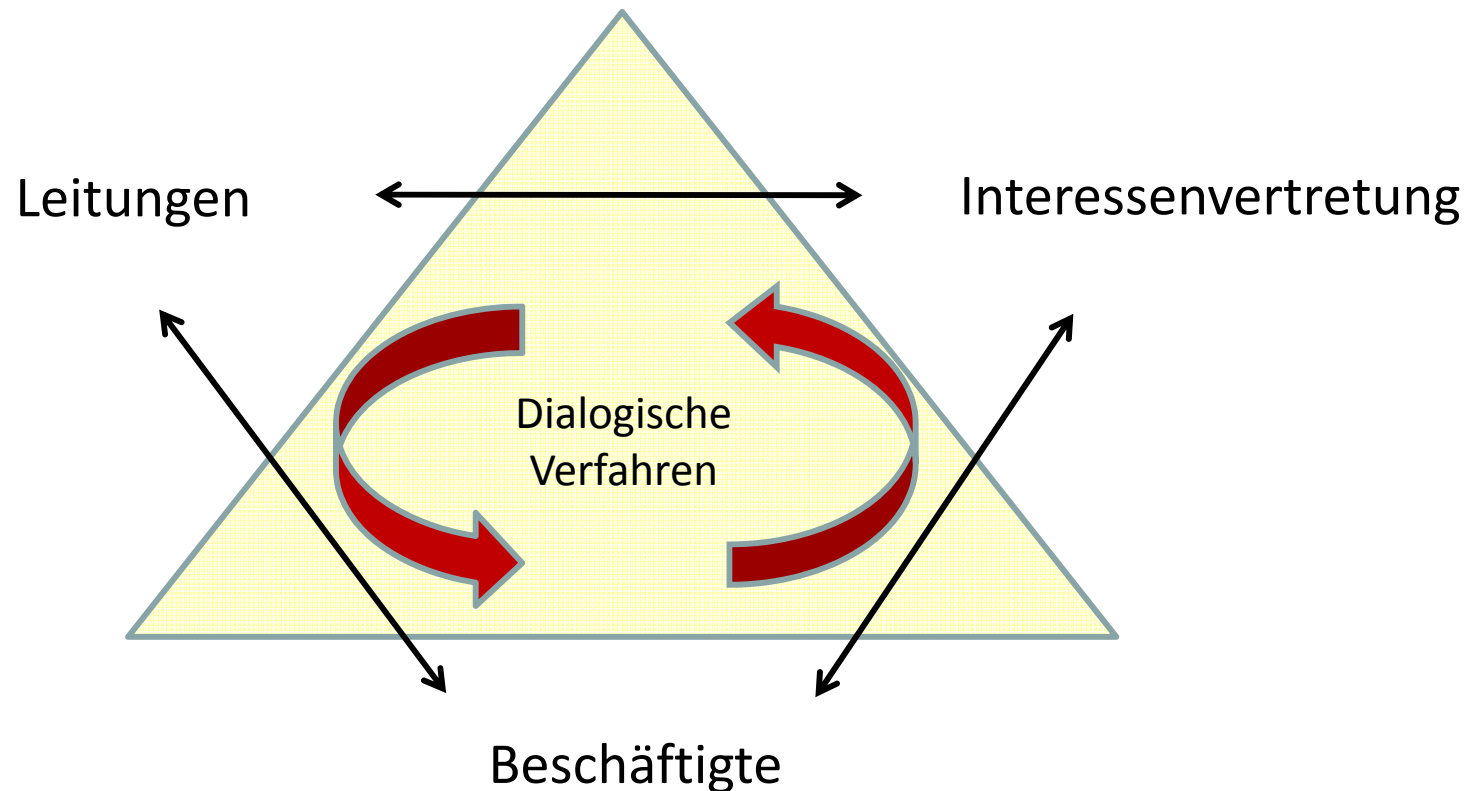
5. Dialogische Verfahren im betrieblichen Kommunikationssystem organisieren

Dialogische Verfahren können:

- Störungen und Ressourcen in Veränderungsprozessen sichtbar machen
- Entwicklungspotenziale aufdecken
- Beteiligung aller betrieblichen Akteure/Akteursgruppen ermöglichen
- Erwartungen klären sowie Aushandlungsprozesse unterstützen
- Gleichwertigkeit aller am Dialog Beteiligten betonen
- Gemeinsame Lösungen ermitteln und umsetzen helfen
- Wissen aller Akteure für erfolgreiche Entwicklung mobilisieren
- Vertrauen fördern → auch als Ergebnis dieser Gestaltung dialogischer Verfahren

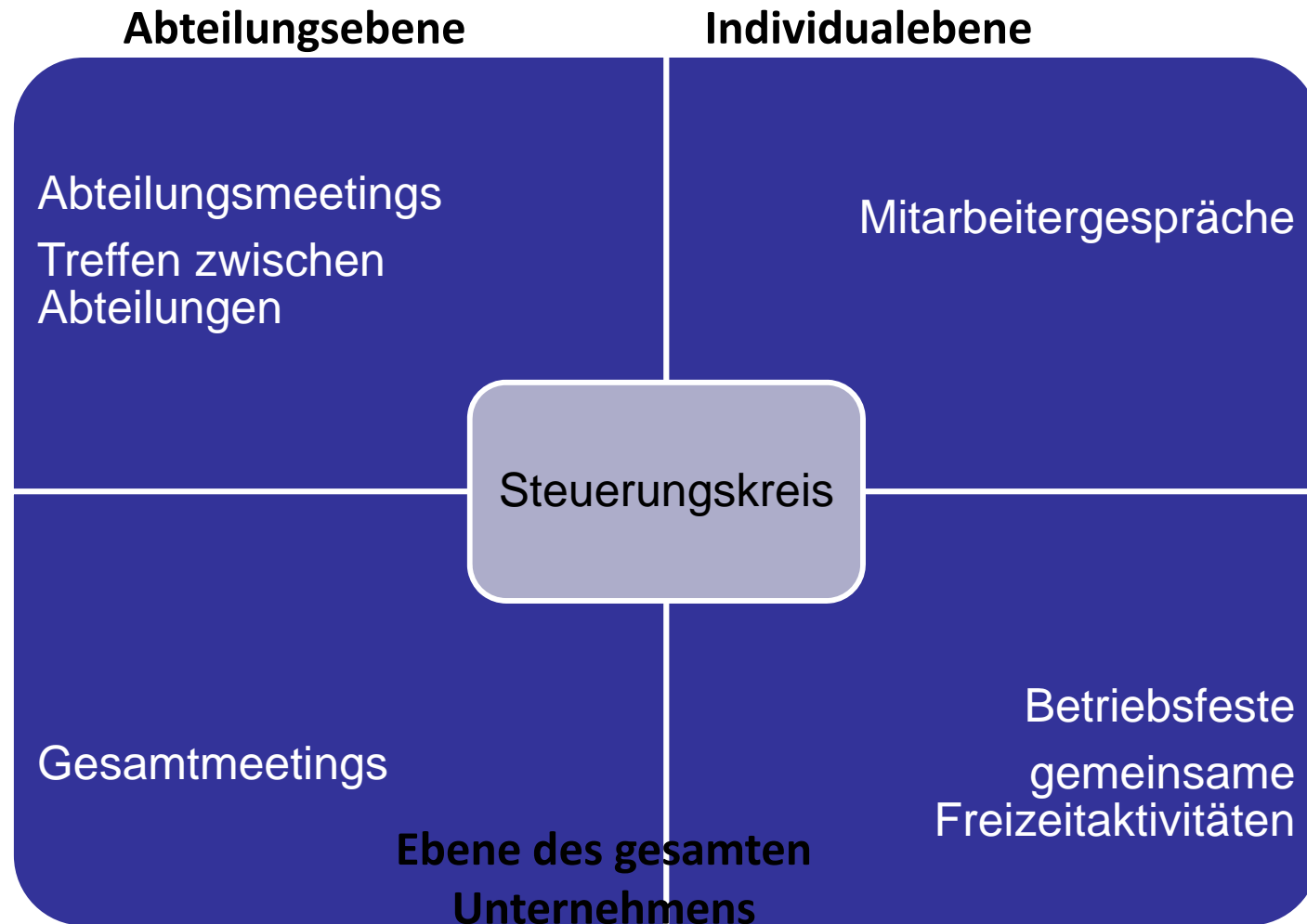
5. Dialogische Verfahren im betrieblichen Kommunikationssystem organisieren

Beispiel



5. Dialogische Verfahren im betrieblichen Kommunikationssystem organisieren

Beispiel:



6. Möglichkeiten und Grenzen dialogischer Verfahren im Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘

- ✓ Unterstützung einer nachhaltigen Veränderungsfähigkeit durch Einbezug des ExpertInnenwissens vor Ort
- ✓ Förderung eines systemischen Problemverständnisses durch Analyse und Perspektivenvielfalt
- ✓ Erhöhen der Lernfähigkeit der Organisation
→ Entwicklungsfähigkeit stärken
- ✓ Hilfe bei der Etablierung konstruktiver ‚Fehlerkulturen‘
- ✓ Nachhaltige Verankerung dialogischer Verfahren ohne permanente Unterstützung von außen

6. Möglichkeiten und Grenzen dialogischer Verfahren im Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘

- Dialogische Verfahren sind
 - zunächst Motoren der ‚Problemaufdeckung‘
 - erst im zweiten Schritt Mittel zur Entdeckung von Lösungen
(‚langer Atem‘ notwendig!)
- Dialogische Verfahren sind kein ‚Allheilmittel‘, das vorangegangene Enttäuschungen auf einmal vergessen lässt
(‚lange Schatten der Vergangenheit‘ beachten!)
- Berücksichtigung aller Erwartungen und Vorschläge in der Organisation nicht möglich
(begründete Ablehnung notwendig, Kränkungen wahrscheinlich)

7. Perspektiven organisationaler Achtsamkeit als Resilienzprinzip

Potenziale

- ✓ Organisationale Achtsamkeit wirkt Strukturkonservatismus entgegen
- ✓ Organisationale Achtsamkeit stärkt gemeinsames Lernen und Entwickeln
- ✓ Organisationale Achtsamkeit fördert Konsens durch geregelte Konflikt- / Aushandlungsverfahren
- ✓ Perspektivenvielfalt produktiv nutzen können

7. Perspektiven organisationaler Achtsamkeit als Resilienzprinzip

Problemfelder und Grenzen organisationaler Resilienz

- Grenzen der Funktionsfähigkeit von Organisationen: Personale Unversehrtheit und Sozialität
- Irreparabler Verlust organisatorischer Stabilitätsanker (z.B. Vertrauen und Legitimität)
- Organisationskulturelle Traumata als Entwicklungsbarriere
- Pfadabhängigkeit als Barriere für (Weiter-)Entwicklung
- Mangelhafte Regenerationsfähigkeit bestandsnotwendiger externer Ressourcenquellen
- Organisationale Resilienz nicht-nachhaltiger Organisationen