

Business Essentials

Mindfulness - Das Prinzip Achtsamkeit

Die Anti-Burn-out Strategie

von
Ellen J. Langer, Ilse Strasmann

1. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4916 7

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

zu ändern, wenn sich die Umstände ändern, ohne dass man diejenigen angreifen müsste, die sie festgesetzt haben. Regeln sollen leiten, nicht zwingen.

Außer der zuversichtlichen Unsicherheit gibt es noch eine Führungsqualität, die sehr bekannt, aber schwerer zu definieren ist. Charisma, Ausstrahlung bei Vorgesetzten hat eine magische Wirkung, die vielleicht die Annahme erklärt, dass Führungspersönlichkeiten geboren und nicht gemacht würden. Kürzlich habe ich zusammen mit John Sviokla von der Harvard Business School einen Aspekt des Charismas zu erforschen versucht, der mit dem Einfluss von Unsicherheit und Achtsamkeit verknüpft sein könnte.¹¹⁰

Zunächst prüften wir Ausstrahlung in der Theaterwelt. Schauspieler, die in Stücken rund um den Harvard-Campus auftraten, wie *Ernst sein ist alles* (Wilde), *Fräulein Julie* (Strindberg), *Der Kaufmann von Venedig* (Shakespeare), wurden nach dem Zufall zwei Gruppen zugeordnet. Die Schauspieler der einen Gruppe wurden aufgefordert, ihre Rolle so neuartig wie möglich innerhalb der Reichweite dieses Charakters darzustellen. Die Schauspieler der anderen Gruppe wurden gebeten, ihre Rolle so eng wie möglich in Übereinstimmung mit den Vorgaben zu bringen. Nach der Aufführung bekamen die Zuschauer, die von unseren Anweisungen an die Schauspieler keine Ahnung hatten, einen kurzen Fragebogen, in dem sie die Ausstrahlung der Schauspieler bewerten sollten. Denjenigen Schauspielern, die wir gebeten hatten, ihre Rolle so neuartig wie möglich zu interpretieren, wurde größere Ausstrahlung zugesprochen.

Um dieses Phänomen weiter und in einem anderen Zusammenhang zu untersuchen, gaben wir den Verkäufern einer Enzyklopädie Verhaltensmaßregeln, die denen an die Schauspieler ähnelten. Die eine Gruppe sollte an alle neuen Interessenten so herantreten, als ob er oder sie der allererste Kunde wäre. Obwohl sie sich an ihre „Rolle“ hielten, passten sie sich dem doch vorsichtig an. Die andere Gruppe sollte so vorschriftsmäßig wie möglich vorgehen. „Je vorschriftsmäßiger Sie sich verhalten, desto bessere Absätze werden Sie erzielen.“ Der ersten Gruppe von Verkäufern wurde signifikant mehr Ausstrahlung zuge-

¹¹⁰ Langer, E. und J. Sviokla: „Charisma from a Mindfulness Perspective“, Harvard 1988.

sprochen als der zweiten. Merkwürdigerweise hielten die Kunden sie auch für besser über ihr Produkt unterrichtet, obwohl es da bei den Verkäufern keine Unterschiede gab. Sie traten flexibler an die einzelnen Kunden heran, und ihr Vorstoß war von stärkerer Wirkung. Eine gewisse geistige Offenheit schien ihre Überredungskunst ebenso wie ihre Ausstrahlung zu steigern.

Burn out und Kontrolle

„Burn out“ ist in einer großen Zahl von Arbeitsplätzen ein Problem, vom Notaufnahmerraum bis zur Aktiengesellschaft, es wird verschlimmert durch Gedankenlosigkeit. Starre Einstellungen, enge Perspektiven, die Falle der alten Kategorien und eine Orientierung auf Ergebnisse hin machen ein Burn out eher wahrscheinlich. Im Gegensatz dazu kann, wie wir gesehen haben, die Veränderung von Kontexten und Einstellungen oder die Konzentration auf den Prozess statt aufs Ergebnis Energie erzeugen.

Viele von uns haben schon erfahren, welche Energie ein neuer Job bringt. Es ist anregend, etwas Neues zu lernen, ein neues Gebiet kennen zu lernen. Je vertrauter die Arbeit dann aber wird, desto mehr schwinden Begeisterung und Energie. Burn out setzt ein, wenn zwei Dinge vorherrschen: Wenn Sicherheit den Arbeitsalltag bestimmt und wenn die beruflichen Anforderungen den Arbeitenden das Gefühl geben, sie hätten keine Kontrolle mehr darüber. Wenn darüber hinaus die Firma sich durch strenge Regeln auszeichnet, werden auftretende Probleme als unüberwindlich empfunden, weil kreative Lösungen der Probleme zu riskant erscheinen. Wenn die Bürokratie charakterisiert ist durch „Das haben wir immer so gemacht“, bleibt Burn out nicht aus.

Im medizinischen Zusammenhang, wo Fehler tödlich sein können, sind diese Bedingungen besonders typisch. Debra Heffernan und ich versuchten Burn out im Stevens Hall Nursing Home in North Andover, Massachusetts, zu bekämpfen.¹¹¹ Wir machten das Pflegepersonal mit den Begriffen Unsicherheit

¹¹¹ Langer, E., D. Heffernan und M. Kiester: „Reducing Burnout in an Institutional Setting: An Experimental Investigation“, Harvard 1988.

und Kontrolle bekannt, um sie zur Achtsamkeit anzuregen. Wir zeigten ihnen, dass die „Fakten“, an denen sie sich bei der Pflege orientierten, in Wirklichkeit nur wahrscheinlich waren und nicht gesichert. Wir hielten eine Sitzung nach der anderen ab, bei denen wir in Zweifel zogen, dass sie der Prinzipien für ihr Vorgehen ganz sicher sein konnten. Besondere Aufmerksamkeit widmeten wir den Einstellungen, die bei den Bewohnern Abhängigkeit hervorrufen und sie der Kontrolle berauben konnten. Zum Beispiel gab es einen blinden älteren Mann, der gern rauchen wollte. Das war für die Pfleger lästig, die meinten, er dürfte dabei nicht allein sein, weil er das Gebäude in Brand stecken könnte. Sie hatten ihn also nur zweimal am Tag eine Zigarette rauchen lassen. Aber woher wollten sie wissen, dass er Hilfe brauchte? Eine andere Patientin hatte Schwierigkeiten, sich die Haare zu bürsten. Wenn eine Pflegerin sie ihr bürstete, gab sie ihr unabsichtlich zu verstehen, dass sie es selbst nicht könnte. Unter den dramatischeren Fällen war der einer Frau, die immer vergaß, in den Speisesaal zu gehen. Die Belegschaft meinte, sie müsste geholt werden, damit sie nicht verhungerte. Diese sich häufenden und anscheinend nie nachlassenden Verantwortungungen, die für so wesentlich gehalten wurden, trugen zu dem Gefühl von Burn out bei.

Als die Pflegerinnen und Pfleger erst mal begriffen, dass ihre Rechtfertigungen für diese Lösungen viel weniger überzeugend waren, als sie geglaubt hatten, fanden sie andere Wege, den Problemen beizukommen. Sie gaben den Bewohnern des Heims ein bisschen von der Kontrolle zurück und machten sich selbst damit die Arbeit leichter. Zum Beispiel erkannten sie, dass es keinen ernsthaften Grund gab zu der Annahme, dass der blinde Mann nicht lernen könnte, gefahrlos zu rauchen. Tatsächlich wusste er schon, wo und wie er ungefährdet rauchen könnte. Sie brauchten ihm nur eine Chance zu geben. Die Frau, die Schwierigkeiten beim Haarebürsten hatte, tat es trotzdem lieber selbst, aber in kleinen Schritten. Und niemand verhungerte. Die vergessliche Frau wurde von ihrem Hunger erinnert, wo der Speisesaal war. Und Pflegerinnen und Pfleger hatten, als sie sahen, dass sie Probleme lösen konnten, ohne auf die alten Regeln zurückzugreifen, auch das Gefühl, alles besser unter Kontrolle zu haben; Lösungen suchen ließ sie achtsamer werden. Aufzeichnungen, in denen wir die Zeit vor unserem Eingreifen und eine entsprechende Zeitspanne hinterher ver-

gleichen konnten, zeigten, dass die Fluktuation beim Pflegepersonal um ein Drittel vermindert wurde. Wer sich weniger „ausgebrannt“ fühlte, hatte weniger Anlass zum Gehen. Diese Ergebnisse ließen, obwohl sie nicht experimentell gewonnen waren, vermuten, dass Burn out nicht unvermeidlich ist. Kürzlich haben wir bei einer Untersuchung in der Lewis Bay Head Injury Facility den Schwestern und Pflegern mit einer ähnlichen Art Training Achtsamkeit nahe gebracht. Bei den sich daraus ergebenden Veränderungen der Anschauungen und der neuen Überzeugung, dass andere Lösungen möglich wären, zeigte die Belegschaft in dieser anspruchsvollen und potentiell deprimierenden Situation eine signifikante Zunahme an Kampfgeist und Befriedigung durch die Arbeit.

Die Art von „Sorge für den Fürsorgenden“, die ihm ein Gefühl von Kontrolle und von Entscheidungsmöglichkeiten zurückgibt, dürfte in Krankenhäusern zunehmend wichtiger werden. Der Mangel an Krankenschwestern, Druck aus der Kostendämpfung, die gesetzlichen Einschränkungen und die Kompliziertheit der Technik tragen alle zu dem vermehrten Stress bei der Belegschaft bei. In dem Bericht eines Ausschusses der Harvard Medical School zur Untersuchung von Überarbeitung bei der Ausbildung von Fachärzten wurde die Verkürzung der Aufenthaltsdauer stationärer Patienten („Schnell aufnehmen, schnell entlassen“) als Grund für wachsende Erschöpfung unter den Ärzten ausgemacht. Wenn Patienten vorzeitig entlassen werden, oder wenn sie von anderen Ärzten untersucht werden, bevor sie aufgenommen werden, verliert der Facharzt oder die Fachärztin gewissermaßen das Gefühl von Kontrolle über den Fall, weil er oder sie ihre Rollen als nur noch mechanisch wahrnehmen. Der Mangel an achtsamer Beteiligung an der Heilung des Patienten hat deutlich mit dieser Art des Burn out zu tun. Tatsächlich gehörte zu den Empfehlungen der Fakultät, dass „die kognitive und intellektuelle Funktion bei der Betreuung des Patienten“ wiederhergestellt würde – also Achtsamkeit.

Da uns die Welt der Arbeit mit denselben Rätseln konfrontiert, mit denen wir im übrigen Leben fertig werden müssen, könnten diese Beobachtungen über die Wirkung von Achtsamkeit auf die berufliche Tätigkeit ein eigenes Buch ergeben. Den Lesern, die mit dem Geschäftsleben und dem Management vertraut sind, ist vermutlich auch klar, dass die progressiven Denker auf

diesem Gebiet sich der Gefahren von strengen Einstellungen, der Orientierung auf Ergebnisse hin sowie der Vorteile vielfältiger Perspektiven und sich ändernder Kontexte durchaus bewusst sind, nur unter anderen Namen. 1920 nahm Mary Parker Follett, eine Pionierin der Managementforschung, einige dieser Gedanken bereits vorweg; besonders betonte sie den Wert der Veränderung von Einstellungen. Ihre Warnung vor dem Besessensein vom Ergebnis hat auch heute noch für jeden Manager Gültigkeit: „Ein um einen Zweck herum aufgebautes System ist ein totgeborenes Kind. Der Zweck zeigt und spiegelt nur die Mittel.“¹¹²

Sicherheit entwickelt sich leicht bei fortdauerndem Erfolg. Es gibt die Tendenz, weiterhin das zu tun, was bisher funktioniert hat, womit paradoxerweise ein erfolgreiches Unternehmen eher anfällig wird für verkrustete Einstellungen. Ich verbrachte kürzlich einen Teil eines Forschungsjahres an der Harvard Business School, wo mir Kollegen halfen, ein paar von den Gedanken aus diesem Kapitel schnittig zu formulieren. Wir machten uns sogar einen Spaß daraus, uns Schildchen für den Schreibtisch von Geschäftsführern auszudenken:

„Gedankenlosigkeit ist der Versuch, Probleme von heute mit Lösungen von gestern anzugehen.“

„Achtsamkeit heißt, sich den Anforderungen von heute zu stellen, um die Schwierigkeiten von morgen zu vermeiden.“

¹¹² Follett, M. P.: „Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett“, Bath 1941, zitiert nach: Graham, P.: „Dynamic Management: The Follett Way“, London 1987.

beck-shop.de

beck-shop.de

Kapitel 8 Abnehmende Vorurteile durch zunehmende Differenzierungen

*„Wenn ich nur ein Spielzeug für euch Riesen bin,
so seid wenigstens nett zu mir.“ (...)*

*„Kommen Sie!“ sagte sie, ergriff meine Hand, ließ sich vom
Kamingitter helfen und sah mir traurig ins Gesicht.
„Ich weiß, Sie würden mir nicht misstrauen, wenn ich
eine normal gewachsene Frau wäre!“*

Es lag darin viel Wahres, und ich schämte mich.

*„Sie sind ein junger Mann“, sagte sie und nickte. „Lassen Sie
sich selbst von einem Dreikäsehoch etwas sagen. Schließen Sie
nie von körperlichen Missproportionen auf geistige, mein lieber
Freund, es sei denn, es wäre ein Grund vorhanden.““*

Charles Dickens, David Copperfield¹¹³

David Copperfield bekommt eine Lektion in Differenzieren. Weil er zwischen geistigen und körperlichen Schwächen unterscheiden lernt, entgeht er der Gefahr, Menschen von kleiner Statur zu diskriminieren. Unterscheidungen, die eher spezifisch sind als allgemein, können sehr nützlich sein beim Abbau von Vorurteils-Einstellungen.

Die meisten Versuche, Vorurteile zu bekämpfen, richten sich auf unsere Neigung, andere Menschen zu kategorisieren. Diese Bemühungen beruhen auf der Überzeugung, dass in einer idealen Welt alle Menschen als gleich angesehen werden müssten, als einzig der Kategorie „menschliches Wesen“ zugehörig. Aber Kategorisieren ist eine fundamentale und natürliche menschliche Tätigkeit.¹¹⁴ Auf diese Weise erkennen wir die Welt. Je-

¹¹³ Dickens, Ch.: „David Copperfield“, deutsch von Josef Thanner, München o. J.

¹¹⁴ Brown, R.: „Words and Things“, New York 1956. – Bruner, J.: „Personality Dynamics and the Process of Perceiving“ in: *Perception: An Approach to Personality*, ed. Blake, R. R. und G. V. Ramsey, New York 1951: 121–147.

der Versuch, Voreingenommenheit zu beseitigen, indem man die Wahrnehmung von Unterschieden beseitigt, dürfte zum Scheitern verurteilt sein. So leicht lassen wir nicht von unseren Kategorien. Wenn wir aus irgendeinem Grund eine bestimmte Unterscheidung zwischen Menschen aufgeben, werden wir vermutlich eine andere dafür einsetzen.

Verständnis für den Charakter der Achtsamkeit legt einen anderen Weg zur Bekämpfung von Vorurteilen nahe – einen, auf dem wir lernen, mehr statt weniger Unterscheidungen zwischen Menschen zu treffen. Wenn wir die Bedeutung von Kontext und die Existenz vielfältiger Perspektiven im Kopf behalten, sehen wir, dass die Wahrnehmung von Fähigkeiten und Unfähigkeiten sich ständig verändert, je nach dem Standpunkt des Beobachters. Dieses Bewusstsein bewahrt uns davor, eine Behinderung für die Identität eines Menschen zu halten. Statt eines „Krüppels“, einer „Zuckerkranken“, eines „Epileptikers“ sähen wir dann einen Mann mit einem lahmen Bein, eine Frau mit Diabetes, oder einen Jugendlichen mit Krampfanfällen. Diese Unterscheidungen werden umso brauchbarer, je präziser sie werden, zum Beispiel: ein Mensch mit siebzigprozentiger Hörschwäche statt eines Tauben, jemand mit insulinunabhängigem Diabetes statt Diabetes.

Mit anderen Worten: ein Patient

Die meisten der Etiketts, die wir Menschen ankleben, sind global: ein Genie, ein Knirps, ein Homosexueller, ein Riese. Diese Etiketts beeinflussen allzu leicht jede andere Beurteilung eines Menschen oder unsere Reaktion auf ihn. Ich bemerkte diesen Effekt erstmals, als ich in der Psychologischen Abteilung des Krankenhauses von Yale meine Facharztausbildung machte. Wenn Leute durch die Tür der Klinik traten, hefteten sie sich selbst das Etikett „Patient“ an, und genauso sah ich sie damals auch. Wenn wir über irgendein Verhalten oder ein Gefühl sprachen, das sie als problematisch empfanden, war ich auch geneigt zu sehen, was sie als abnorm bezeichneten. Ich betrachtete ihr Verhalten als im Einklang stehend mit dem Etikett Patient. Wenn ich später, außerhalb des Kontexts Therapie, bei Leuten, die ich privat kannte, auf genau dasselbe Verhalten stieß (etwa, dass jemand Mühe hat, eine Entscheidung zu