

# FLOW VERSUS ACHTSAMKEIT: WAS BRINGT UNTERNEHMEN MEHR?

**Dr. Simon Sirch**

Gründer & Entwicklungsexperte

NOWtation®

2020

## ZUSAMMENFASSUNG

Die flow-Zustände der Mitarbeiter nehmen in Unternehmen eine Schlüsselrolle ein. In der Einführung von Achtsamkeit wird diese zentrale Rolle oftmals übersehen. Stattdessen wird Achtsamkeit in Firmen teilweise ohne übergreifenden Sinn als Einzelmaßnahme angeboten. Aber Achtsamkeit an sich hat keine direkten Auswirkungen auf die Ergebnisse einer Tätigkeit. Ich vertrete die Sichtweise, dass flow-Zustände die Lücke füllen, die sich zwischen Mindfulness und Performance-Aspekten auftut. In diesem Paper setze ich die direkten Wirkungen des flow-Zustands mit den nachweislichen Wirkungen von Achtsamkeitsmaßnahmen in Beziehung. Auf der Grundlage der psychologischen und neurowissenschaftlichen Forschung beschreibe ich die Auswirkungen von flow auf Effizienz, Kreativität, Flexibilität und Sinn im Kontext von Organisationen. Im Anschluss erkläre ich mögliche positive Effekte von Achtsamkeit auf flow-Zustände. Ich empfehle Führungskräften und HR-Verantwortlichen, die flow-Thematik gegenüber isolierten Mindfulness-Maßnahmen stärker zu fördern.

## ACHTSAMKEIT UND FLOW IM VERGLEICH

Die Mitarbeiterin eines Pharma-Unternehmens erzählte mir, dass in ihrer Mindfulness-Fortbildung zwei Folien zum Thema flow gezeigt wurden. Moment mal, dachte ich, das müsste doch eigentlich umgekehrt sein: Besser wären zwei Folien Achtsamkeit und viele Folien flow. Denn welche Vorteile bringt Achtsamkeit, wenn flow – wenn überhaupt – nur am Rande behandelt wird.

In diesem Telefonat blieb mein Stirnrunzeln der Gesprächspartnerin verborgen. Offensichtlicher war meine Skepsis im Gespräch mit der HR-Verantwortlichen eines Automobilherstellers. „Wir führen jetzt Achtsamkeit ein“, sagte sie. Meine Frage nach dem Sinn und Zweck wurde beantwortet mit: Andere machen es auch.

Nur wenige Unternehmen haben verstanden, dass solche Einzelmaßnahmen den Unternehmenserfolg *weder direkt noch nachhaltig* beeinflussen. Unter allen Einzelmaßnahmen ist die Einführung von Achtsamkeit ein besonderer Fall, denn Achtsamkeit ist innenorientiert und rezeptiv.

Meine Thesen lauten:

### ***Achtsamkeit liefert keine objektiven Ergebnisse***

In der Achtsamkeitspraxis geht es um die nicht-reaktive Wahrnehmung innerer Vorgänge, zum Beispiel von Empfindungen und Gedanken. Aber Innenorientierung liefert noch keine Ergebnisse für das Unternehmen. Die Umsetzung von achtsamen Beobachtungen in wirksame Handlungen bedarf eines Bindeglieds zwischen der Innenwelt des subjektiven Erlebens und der Außenwelt des objektiven Handelns.

### ***flow ist das Missing Link zwischen Achtsamkeit und Ergebnissen***

Die flow-Zustände der Mitarbeiter sind das „Missing Link“ zwischen Mindfulness und objektiven Ergebnissen. flow ist – in Anlehnung an die psychologische Forschung – ein mentaler Zustand, in dem Menschen bessere Ergebnisse erzielen als im Normalzustand. Bessere Ergebnisse: darum geht es in Unternehmen. Objektive Ergebnisse wären zum Beispiel die Qualität oder Innovativität des Produkts, die aufgewendete Anstrengung oder die Zufriedenheit des Kunden nach einem Beratungsgespräch. Wie flow auf diese Aspekte wirkt, zeige ich im Verlauf dieses Papers.

## ***flow bringt für Unternehmen mehr als Achtsamkeit***

Das Unternehmen und die Mitarbeiter profitieren mehr von der Aufklärung über günstige flow-Bedingungen als von der Einführung isolierter Achtsamkeitsmaßnahmen. In anderen Worten: Achtsamkeit hat im Unterschied zu flow-Zuständen keinen direkten Effekt auf die Wertschöpfung. Wenn objektive Ergebnisse zählen, haben flow-Zustände einen höheren Wert als Achtsamkeitspraktiken.

Das bedeutet nicht, dass Achtsamkeit als Haltung oder als Übungspraxis keinen Wert hat. Ich spreche davon, was im Unternehmenskontext mehr Wert hat. Wie ich zeigen werde, können Mindfulness-Übungen mehr flow beeinflussen. Achtsamkeit erhöht nachweislich die Wahrscheinlichkeit von flow-Zuständen, aber Achtsamkeit führt nicht automatisch zu mehr flow.

## ***Achtsamkeit ist eine Stellschraube für flow-Zustände***

Deswegen halte ich Achtsamkeitsübungen für eine von mehreren „flow-Stellschrauben“. Die gezielte Lenkung der Aufmerksamkeit, zum Beispiel in der Meditation, ist ein Mittel zum Zweck des flow-Zustands. Wenn Achtsamkeitsprogramme in Unternehmen ausgerollt werden, handelt es sich in den meisten Fällen um gut gemeinte, aber isolierte Einzelmaßnahmen. Der übergreifende Sinn wird selten gesehen und noch seltener kommuniziert. Zwar sind die Bedingungen für flow komplexer als das Thema Achtsamkeit, doch für die interne Kommunikation von Mindfulness-Maßnahmen ist das flow-Konzept besser geeignet.

## ***Die flow-Thematik ist anschlussfähiger als Achtsamkeit***

Wenn ich an Achtsamkeit denke, sehe ich mich auf dem Meditationskissen sitzen. Das ist ziemlich anstrengend. Wenn ich an flow denke, sehe ich mich auf dem Mountainbike durch den Wald flitzen oder mit Führungskräften trainieren. Auch das ist anstrengend, aber es produziert Ergebnisse und macht Freude.

Mit flow kann jeder etwas anfangen, mit Achtsamkeit nicht. Viele Mitarbeiter aus einer leistungsorientierten Unternehmenskultur reagieren mit Skepsis, wenn ich das Wort „Achtsamkeit“ nur ausspreche. Und das, obwohl ich mit einem tragbaren EEG-Gerät die Auswirkungen gezielter Aufmerksamkeitslenkung live demonstriere. Leider haben einige Achtsamkeits-Ideologen die Akzeptanz des Themas eher verringert als erhöht. Wenn ich bei Veranstaltungen allerdings die Merkmale des flow-Zustands erkläre, kann jede Person daran anknüpfen.

Im Folgenden werde ich meine Thesen tiefer begründen und Lösungen aufzeigen.

## **FLOW IN UNTERNEHMEN**

### ***Was ist flow?***

Seit seiner Benennung durch Mihaly Csikszentmihalyi 1975 steht „flow“ in der Arbeitspsychologie für einen positiven Bewusstseinszustand, der während einer Tätigkeit auftreten kann. flow motiviert Menschen direkt und ist laut psychologischer Forschung die Quelle für intrinsische Motivation. Der flow-Zustand ist ein naheliegender Zustand, der jederzeit während einer Tätigkeit realisiert werden kann. Ein aufgeklärter flow-Zustand verbindet subjektives positives Erleben mit objektiv messbaren Ergebnissen, die zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen. Insofern trägt die „optimale Erfahrung“ – wie flow auch genannt wird – ihren Namen zurecht.

Doch Vorsicht! Verwechseln Sie den Bewusstseinszustand flow nicht mit mentaler Höchstleistung oder visionärer Träumerei. Dafür stehen zwei andere prototypische Zustände, die ebenfalls

wissenschaftlich untersucht werden: *Peak performance* und *peak experience*.<sup>1</sup> Der flow-Zustand oszilliert dazwischen und vereint die Vorteile.

In meinem Konzept steht flow als Bewusstseinszustand in einem engen Zusammenhang mit einem funktionierenden Workflow oder Scrum Flow — doch es ist nicht dasselbe. An anderer Stelle gehe ich näher darauf ein.<sup>2</sup>

## **flow ist verbunden mit Engagement**

In der Organisationsforschung wird flow mit wichtigen messbaren Faktoren korreliert: Der flow-Zustand ist eng verknüpft mit Arbeitsengagement. Engagement ist die intrinsische Bereitschaft einer Person, sich mit Energie und Hingabe in berufliche Aufgaben einzubringen.<sup>3</sup>

Engagement ist ein wichtiger Indikator in der Führungsarbeit, zum Beispiel in der situativen Führung von Hersey und Blanchard.<sup>4</sup> In der Werteorientierten Organisationsentwicklung von Richard Barrett stellt Engagement neben Entropie den wichtigsten Faktor der Unternehmensleistung dar.<sup>5</sup> Auch deutschsprachige Experten wie Boris Grundl sehen die Förderung des Engagements der Mitarbeiter als eine wesentliche Aufgabe einer Führungskraft.<sup>6</sup>

## **flow ist verbunden mit Organizational Commitment**

Der Gallup Engagement Index untersucht seit 2001 die emotionale Bindung von Mitarbeitern.<sup>7</sup> In der aktuellsten Studie geben 71 Prozent der deutschen Beschäftigten an, eine geringe bis keine Bindung zum Arbeitgeber zu erleben.

Möglicherweise würde mehr flow-Freundlichkeit zu besseren Werten beitragen, denn flow-Erlebnisse während der Arbeit stehen in positivem Zusammenhang mit der emotionalen Bindung zum Unternehmen. Je mehr flow, desto höher die emotionale Bindung zur Organisation. Wenn eine hohe Verbundenheit zur Firma mit täglichen flow-Zuständen zusammen kommt, dann erhöhen sich Engagement und Vitalität der Mitarbeiter. Das zeigt eine Untersuchung von Forschern der TU und der ISM Dortmund.<sup>8</sup>

## **flow ist verbunden mit Arbeitszufriedenheit**

Auch die Einstellung zum eigenen Beruf hängt mit flow-Erlebnissen zusammen. Forscher der Universität Padua weisen einen Zusammenhang zwischen flow und „work satisfaction“ nach, der allerdings moderat ausfällt. Demnach können Mitarbeiter während der Arbeit flow erleben, obwohl sie mit ihrem Job insgesamt unzufrieden sind.<sup>9</sup> Ich halte das für besser, als nur unzufrieden zu sein.

## **Ein Beispiel: Wo nutzen Unternehmen bereits die Wirkung von flow?**

flow erhöht die intrinsische Motivation, eine Tätigkeit auszuüben und „nebenbei Ergebnisse zu produzieren“. Damit ist die flow-Forschung gestartet: „Experiencing flow in work and play“, lautet

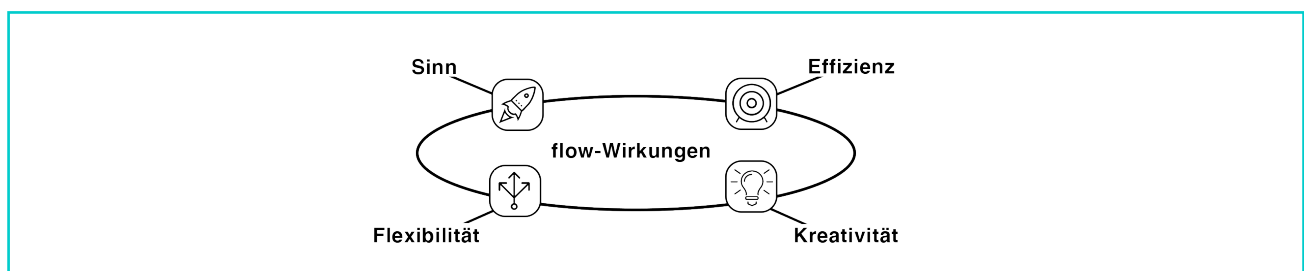


Abbildung 1: Wirkungen des des flow-Zustands auf der Grundlage psychologischer und neurowissenschaftlicher Forschung.

eine der ersten Publikationen.<sup>10</sup> Ist es Zufall, dass Arnold Bakker, Professor für Arbeitspsychologie in Rotterdam, flow mit „Playful Work Design“ verknüpft?<sup>11</sup> Und ist es nur gutes Marketing, dass Gaming-Ansätze in kurzer Zeit durch die Decke gehen? Nein. Erfolgreiche Methoden wie LEGO® SERIOUS PLAY® berufen sich explizit auf das flow-Konzept.<sup>12</sup>

Der Wert von flow-Zuständen für Unternehmen liegt darin, dass Mitarbeiter spielerisch aus ihrer Tätigkeit Sinn schöpfen, Aufgaben effizienter ausführen, ihr Handlungsspektrum erweitern und dazu noch Ergebnisse liefern. Deshalb ist flow der „emissionsfreie Kraftstoff“ für die volle Entwicklung von Menschen und Organisationen. Haben Sie schon einmal einen guten Design Thinking Prozess miterlebt? Oder arbeiten Sie in einem funktionierenden Scrum Team. Dann wissen Sie, was ich meine.

## **EFFEKTE DES FLOW-ZUSTANDS**

Im Unterschied zu den Wirkungen von Achtsamkeit antwortet flow deutlich direkter auf die Anforderungen des Arbeitsalltags. Zu den gesicherten Wirkungen des flow-Zustands zählen erhöhte Performance, Kreativität, Flexibilität und Sinnstiftung (Abbildung 1).

### ***flow-Zustände steigern die Performance***

Unternehmen bezahlen Mitarbeiter, damit sie im Sinne des Unternehmens Leistung erbringen. Den positiven Zusammenhang zwischen flow und Leistung sehen nicht nur die Ulmer Psychologen Johannes Keller und Anne Landhäußer, die sich auf experimentelle Studien beziehen.<sup>13</sup> Auch Stefan Engeser und Falko Rheinberg von der Universität Potsdam zeigen an mehreren Untersuchungen, dass flow die Performance vorhersagt.<sup>14</sup> Ein australisches Forscherteam um Susan Jackson findet bei Athleten eine positive Auswirkung von flow-Erleben auf die Leistungseinschätzung und eine negative Auswirkung auf die Fehlerwahrscheinlichkeit.<sup>15</sup> Insgesamt betrachtet erhöht flow insbesondere die Effizienz in der Ausführung einer Tätigkeit.

### ***flow-Zustände steigern die Kreativität***

In der Sprache einiger Unternehmen würde ich wie folgt formulieren: flow steigert die Innovationsrate. In einem präzisen Verständnis meint Kreativität die neuartige Kombination von Ideen und Dingen. Innovation bedeutet, dass diese Dinge für das Unternehmen und die Kunden einen Nutzen erbringen.<sup>16</sup>

Zwischen flow-Zuständen und der kreativen Qualität eines Produkts bestehen signifikante Zusammenhänge. Das fand ein internationales Forscherteam aus Taiwan, China und den USA heraus, wobei die Qualität durch externe Personen bewertet wurde.<sup>17</sup> Dass tägliche flow-Zustände den kreativen Output von Mitarbeitern erhöhen, zeigen Jakob Stollberger und Maïke Debus. Das englisch-schweizerische Forscherteam untersuchte dazu 44 Vollzeit-Beschäftigte.<sup>18</sup> In einer sehr aktuellen Studie zeigen auch Nicola Schutte und John Malouff, dass mehr flow-Erleben mit kreativeren Ergebnissen zusammenhängt. Die Innovativität der Ergebnisse wurde durch objektive Beobachter mittels eines standardisierten Verfahrens beurteilt.<sup>19</sup>

### ***flow-Zustände steigern die Flexibilität im Denken und Handeln***

Zu diesem Zusammenhang liefert die Neurowissenschaft spannende Erkenntnisse. Spätestens hier dürfen die Agile-Fans und Mindset-Entwickler aufwachen!

Die von Arne Dietrich begründete Theorie der Transienten Hypofrontalität geht davon aus, dass im flow ein Ausgleich zwischen zwei wichtigen Systemen im Gehirn stattfindet. Das implizite System, oder „default system“, verarbeitet Informationen mit hoher Effizienz. Das explizite System, oder „executive system“, arbeitet mit hoher Flexibilität.<sup>20</sup>

Wenn im flow beide Systeme einen Kompromiss schließen, dann fallen uns Wechsel leichter. Denken Sie zum Beispiel an den Wechsel von Perspektiven, wenn Führungskräfte eine Situation ganzheitlich betrachten wollen. Im flow funktioniert also nicht nur das Bewusstsein, sondern auch das Gehirn optimal. Corinna Peifer von der Ruhr-Uni-Bochum unterstützt diese These in einem Sammelwerkbeitrag.<sup>21</sup>

Die Wirkungen zwischen flow, Achtsamkeit, Flexibilität und postformalem Denken untersuchen Sinnott und Kollegen in einer aktuellen Studie.<sup>22</sup> Postformales Denken ist ein enorm flexibler Denkstil, den wir in Krisen – und generell in der VUCA-Welt – dringend brauchen.

## **flow stiftet Sinn**

Optimale Erlebnisse stiften Sinn: nicht nur in der Arbeit, sondern *während* der Ausführung einer Tätigkeit. Aus meiner Sicht sollten wir dann von „Purpose-Driven Companies“ oder von sinnvoller Arbeit sprechen, wenn Mitarbeiter den Sinn auch im Tun erleben. Eben weil Sinn so abstrakt ist, wäre es hilfreich, ihn mehr in die Tätigkeit verlegen: sozusagen näher ins NOW.

Die akademische flow-Forschung hat sich von Beginn an die Frage gestellt, warum Menschen intrinsisch zu einer Aktivität motiviert sind.<sup>23</sup> Zwischendurch hat sie sich in den Verwirrungen der Glücksforschung und Positiven Psychologie verloren.<sup>24</sup> Unbestritten bleibt jedoch: Wenn flow während einer beruflichen Tätigkeit erlebt und erkannt wird, erfährt der Mensch direkt Sinn.

Dass die Kultur dabei eine Rolle spielt – aber eben nicht die einzige – untersucht eine Mailänder Forschungsgruppe um Antonella Delle Fave. In zahlreichen interkulturellen Studien kommen sie zu einem Fazit: flow-Erleben bildet den Kern für die lebenslange Sinnkonstruktion.<sup>25</sup>

## **DIE WIRKUNG VON ACHTSAMKEIT AUF FLOW-ZUSTÄNDE**

Selbstverständlich hat Achtsamkeit ebenfalls positive Wirkungen. Diese Wirkungen machen flow-Zustände in der Arbeit wahrscheinlicher, sofern man den Zusammenhang versteht. Die Logik dahinter ist folgende: flow-Zustände wirken als Mediatoren zwischen Achtsamkeit auf der einen Seite, und Performance, Kreativität, Flexibilität und Sinn auf der anderen Seite. Ich spreche hier über die Effekte regelmäßiger Achtsamkeitspraxis. Auf die Klärung des Achtsamkeitsbegriffs gehe ich an anderer Stelle ein.<sup>26</sup>

Zur Wirkung von Mindfulness wird neurowissenschaftlich geforscht. Doch auch in der Forschung ist nicht alles Gold, was glänzt. Mit dieser Prämisse haben Daniel Goleman und Richard Davidson einen Blick auf die Achtsamkeitsforschung geworfen und nur die Befunde der hochwertigen Studien zusammengefasst.<sup>27</sup> Im folgenden zeige ich auf, was diese Wirkungen mit flow-Erleben zu tun haben:

### **Verbesserte Stressregulation**

Regelmäßige Achtsamkeitspraxis verringert die Reaktion auf Stress. Darüber hinaus beschleunigt sie die Regeneration nach stressigen Erfahrungen. Ein stabiler Effekt stellt sich allerdings erst bei langfristiger Meditationspraxis ein – und nicht bereits durch einen MBSR-Kurs.<sup>28</sup>

Was hat das mit flow zu tun? Eine hohe Reaktivität auf Ereignisse, die als bedrohlich erlebt werden, senkt die Wahrscheinlichkeit für flow-Erleben. Die Amygdala, das „Angstzentrum des Gehirns“, schlägt Alarm. Daraufhin reagieren wir mit Widerstand und zwanghafter Kontrolle, was flow-Zuständen per Definition entgegen steht.

## **Gesteigerte Aufmerksamkeitsleistung**

Bereits nach einer „Mini-Meditation“ über wenige Minuten erholt sich die selektive Aufmerksamkeit nach einer Multitasking-Belastung. Die Konzentration steigt, Ablenkungen können wieder besser ausgeblendet werden. Allerdings sind das kurzfristige Effekte.<sup>29</sup> Für die nachhaltige Verbesserung Ihrer Aufmerksamkeit sollten Sie erst intensiv und dann regelmäßig üben, sagt die Wissenschaft.<sup>30</sup>

Nichtsdestotrotz: Eine verbesserte Aufmerksamkeit erhöht direkt die flow-Wahrscheinlichkeit. Denn flow entsteht, wenn Aufmerksamkeit optimal gebündelt wird.<sup>31</sup>

## **Veränderte Ich-Bewusstheit**

Langfristige Mindfulness-Praxis verändert die Beziehung zu sich selbst. Das bedeutet im besten Fall, dass wir uns weniger mit dem eigenen Ego identifizieren. Laut empirischen Studien setzt ein stabiler Effekt nach 10.000 Meditationsstunden ein.<sup>32</sup> Obwohl ich hoffe, dass Sie dieses Pensum nicht während Ihrer Arbeitszeit absolvieren, könnte sich der Zeitinvest lohnen.

Denn durch langfristige Praxis beruhigt sich der Selbst-Schaltkreis im Gehirn. Dort sitzt ein „kleiner Storyteller“, der Geschichten über uns erzählt und uns dadurch ablenkt.<sup>33</sup> Außerdem führt die Distanzierung vom eigenen Ego – beziehungsweise von sozialisierten Über-Ich-Anteilen – zu einer geringeren Identifikation mit egozentrischen Vorstellungen und Abläufen.

Das bewirkt: mehr flow. Denn flow ist ein Hypo-Egoischer Zustand, in dem die zwanghafte Selbstreflexion aussetzt und Freiraum für Neues entsteht. Das wissen Mark Leary und seine Kollegen im Journal of Personality.<sup>34</sup>

## **Erhöhte Empathie**

Bestimmte Achtsamkeitsübungen erhöhen gesundes Mitgefühl. In der Zusammenarbeit mit anderen Menschen ist das interessant, zum Beispiel im Teamwork oder im Kundenkontakt.

Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass sich die Wirkung von beziehungsorientierten Meditationsformen (z.B. Loving Kindness oder Metta) relativ schnell entfaltet. Das Gefühl der Verbundenheit mit einem fremden Menschen kann bereits nach sieben Minuten gezielter Praxis einsetzen, so eine Studie von Stanford-Psychologen.<sup>35</sup> Laut einer anderen US-amerikanischen Studie erhöht sich die aktive Bereitschaft, andere Menschen zu unterstützen, bereits nach sieben Stunden des Übens.<sup>36</sup>

Der Abbau von Vorurteilen dauert dagegen etwas länger: Zehn Stunden Mitgefühls-Meditation, verteilt über sechs Wochen, reduzieren den so genannten „unconscious bias“ gegenüber Minderheiten. Dazu kommt das Forscherteam um Yoona Kang von der Yale University.<sup>37</sup>

Deswegen arbeiten wir in unseren Diversity-Angeboten mit speziellen Achtsamkeitselementen – mit dem Appell, die Übungen danach eigenständig auszuführen. Denn leider räumen die meisten Firmen höchstens einen Trainingstag ein.

Mehr Mitgefühl verhilft zu mehr sozialem flow. Der Zusammenhang ist nachvollziehbar: Je tiefer unsere Empathie und je geringer unsere soziale Ängstlichkeit, desto leichter kommen wir in Resonanz.<sup>38</sup>

## **Flash-outs erkennen**

Achtsamkeit hat einen weiteren flow-relevanten Vorteil, neben den vier Effekten, die sich aus der Meta-Analyse von Goleman und Davidson ableiten lassen. Achtsamkeit in Kombination mit flow-Wissen hilft beim Erkennen von so genannten „Flash-outs“.

Ein Flash-Out ist ein Verlust von Aufmerksamkeit, der eine Person aus dem flow-Kanal wirft. Ich übernehme diesen Begriff von meinem Netzwerkpartner Scott Ford.<sup>39</sup> Die Wahrnehmung von Flash-



Outs hat den Vorteil, dass das Risiko von thematischen Abschweifungen oder unproduktiven Versenkungszuständen reduziert wird. Durch das Erkennen und eine bewusste Neuausrichtung können flow-Zustände erneut herbeigeführt werden.

Achtsamkeitspraxis im Job ist sinnvoll, wenn sie in Pausen und zwischen Tätigkeiten integriert wird. Aber flow-Zustände treten *während* der Tätigkeit auf.

Die unabdingbare Voraussetzung für das Bemerken von Flash-Outs ist jedoch ein grundlegendes Wissen über flow-Zustände und die darunter liegende Logik. Wer flow und Flash-Outs im Alltag erkennen und beeinflussen möchte, benötigt alltagspraktisches Wissen. Diese Notwendigkeit wird durch neuere Forschungen untermauert: Das Wissen um die Möglichkeit der selbstwirksamen Beeinflussung von flow-Zuständen erhöht die Intensität der flow-Erfahrung.<sup>40</sup>

## STUFEN DER ACHTSAMKEIT IN UNTERNEHMEN

Warum investieren Unternehmen in Achtsamkeit und wann fließt die flow-Thematik mit ein?

Das eingangs erwähnte Beispiel zeigt, dass der unternehmerische Zweck und die Wirkung von Achtsamkeitsmaßnahmen in vielen Fällen diffus bleiben. Mir sind außerdem Fälle bekannt, in denen der Wert von Achtsamkeitsmaßnahmen von Unternehmensberatungen entschieden wurde, deren Vertreter weder ein ganzheitliches Konzept noch eigene Erfahrungen vorweisen konnten.

Beide Vorgehensweisen wirken sich negativ auf die Akzeptanz der Maßnahmen und den Return of Investment aus.

### ***Maßnahme zur Mitarbeiterbindung und Gesundheitsförderung***

Die meisten CEOs erhoffen sich von der Einführung von Achtsamkeit eine Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber. Insbesondere die jüngere Generation schätze Achtsamkeit als Lifestyle-Element, sagte mir eine junge Führungskraft im Bankensektor. HR-Verantwortliche legen Achtsamkeitsmaßnahmen eher in die Betriebliche Gesundheitsförderung. Kritische Stimmen – zum Teil aus der Mitarbeiterschaft, zum Teil aus den Medien – deuten Achtsamkeit als Anzeichen des „Selbstoptimierungswahns“. Alle Argumentationsstränge lassen sich nachvollziehen.

### ***Der Reifegrad beeinflusst die Wirkung***

Doch welche Wirkung soll durch die Maßnahmen für die Entwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens erzielt werden?

Aus meiner Erfahrung werden die erhofften Wirkungen im Wesentlichen von zwei Faktoren beeinflusst: erstens vom Reifegrad des Unternehmens, insbesondere von der Perspektive der Geschäftsführung und von HR; zweitens vom Konzept und der Vorgehensweise der externen oder internen Achtsamkeits-Coaches.

### ***Stufen der Achtsamkeit in Unternehmen***

Davon ausgehend unterscheide ich fünf Stufen, wie Achtsamkeit in Unternehmen eingeführt und praktiziert wird. Die Unterteilung wurde durch meine Kollegin Adeline Gütschow inspiriert, als wir ein gemeinsames Training für ein Unternehmen der Immobilienbranche leiteten. Die Kategorisierung orientiert sich am Integralen Modell der Unternehmensentwicklung,<sup>41</sup> sowie an Spiral Dynamics.<sup>42</sup>

Auf der grundlegenden Ebene spielt Achtsamkeit in Unternehmen keine Rolle. Die Aufmerksamkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter ist Spielball äußerer Gegebenheiten. Die Umwelt bestimmt, nicht das reflektierte Ich. Entscheidungen und Handlungen laufen in automatisierten Reiz-Reaktions-Zyklen ab. Achtsamkeit wird mit „Acht geben“ und „Aufpassen“ gleichgesetzt.





## **Universale Achtsamkeit**

Der Übergang in die fünfte Ebene beginnt, wenn Achtsamkeit mit einem integralen Verständnis kombiniert und der Körper im Sinne eines aufgeklärten Embodiment integriert wird. Ab dieser Stufe wird Mindfulness weder als Selbstzweck betrachtet noch auf die geistige Ebene reduziert. Vielmehr eröffnen sich durch die Kombination von Achtsamkeit mit anerkannten Entwicklungskonzepten neue Möglichkeiten für die kraftvolle Transformation.

Aus diesem Grund nenne ich diese Ebene „Universale Achtsamkeit“. Exemplarische Ansätze sind aus meiner Sicht das Zen Leadership, entwickelt von Ginny Whitelaw,<sup>45</sup> das Teal Master Programm der Alpha Inspiration,<sup>46</sup> und das NOWtation flow-Konzept.<sup>47</sup> Diese Programme basieren auf einem integralen Framework, welches – per Definition – eine fundierte Entwicklungsorientierung mit positiven Bewusstseinszuständen verknüpft, um die gesunde Transformation von Menschen und Organisationen zu erleichtern.

## **Return on Investment**

Mit Blick auf die Fragestellung dieses Papers lässt sich folgendes feststellen: Der Return on Investment von Achtsamkeitsmaßnahmen wird durch flow-Zustände katalysiert und wesentlich vom Reifegrad der Perspektiven und der Konzepte derer beeinflusst, die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen (Abbildung 2). Achtsamkeitsansätze der fünften Stufe versprechen die höchste Wirksamkeit in der Business-Praxis und damit den höchsten Ertrag des investierten Kapitals für das gesamte Unternehmen.

## **FAZIT UND EMPFEHLUNGEN**

In der direkten Gegenüberstellung kommt dieses Paper zu dem Schluss, dass flow im Kontext von Organisationen wertvoller ist als Achtsamkeit.

flow-Zustände treten per Definition bei Tätigkeiten auf, die Ergebnisse liefern. Somit tragen sie direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Psychologische und neurowissenschaftliche Forschungen untermauern die positive Auswirkung von flow auf arbeitsrelevante Faktoren wie Effizienz, Kreativität, Flexibilität und Sinnstiftung. Die flow-Thematik schließt – im Unterschied zum Thema Achtsamkeit – enger an den Unternehmensalltag und an die Lebenswelt der Mitarbeiter an.

Aus der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen flow und Achtsamkeit ergibt sich folgendes Fazit: Achtsamkeitspraxis ist einer von mehreren Ansätzen, um die Wahrscheinlichkeit von flow-Zuständen gezielt zu erhöhen. Allerdings ist dafür alltagspraktisches flow-Wissen notwendig. Der höchste Return on Investment ist von integralen Ansätzen zu erwarten, die Achtsamkeitspraktiken mit flow-Zuständen verknüpfen und in alle Bereiche des beruflichen Alltags integrieren.

Vor diesem Hintergrund empfehle ich der Geschäftsführung und den Personalverantwortlichen, den „Faktor flow“ stärker zu betonen. Der gesunde Umgang mit positiven Zuständen ist elementarer Bestandteil einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Führungskräften und Mitarbeitern empfehle ich, die flow-Stellschrauben eigenverantwortlich in Führungsarbeit und Tagesgeschäft zu integrieren.

Ein erster Schritt wäre die seriöse Information über flow-Zustände im Arbeitsalltag, etwa durch Vorträge oder Microlearning. In weiteren Schritten lässt sich die flow-Wahrscheinlichkeit bei Teams und Einzelpersonen durch Workshops, Trainings und Coachings spezifisch beeinflussen. Im idealen Szenario werden beide Themen – Achtsamkeit und flow – als Säulen einer integralen Unternehmensentwicklung implementiert.

## QUELLENVERZEICHNIS

- <sup>1</sup> Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1361-1386.
- <sup>2</sup> Sirch, S. (2020, 15. Mai). Flow-Arten. Abgerufen 28.05.2020, von [www.nowtation.com/flow-arten](http://www.nowtation.com/flow-arten)
- <sup>3</sup> Fullagar, C. J., Delle Fave, A., & Van Krevelen, S. (2017). Flow at work: The evolution of a construct. In C. J. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.), *Flow at work: Measurement and implications* (pp. 1-26). Routledge.
- <sup>4</sup> Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4, 418-428.
- <sup>5</sup> Barrett, R. (2016). *Werteorientierte Unternehmensführung*. Springer.
- <sup>6</sup> Grundl, B., & Schäfer, B. (2007). *Leading Simple: Führen kann so einfach sein*. Gabal.
- <sup>7</sup> [Engagement Index Deutschland]. (o.D.). Gallup Deutschland. <https://www.gallup.de/home.aspx>
- <sup>8</sup> Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2016). Which Daily Experiences Can Foster Well-Being at Work? *Journal of Occupational Health Psychology*, Advance online publication.
- <sup>9</sup> Maeran, R., & Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *TPM*, 20(1), 13-26.
- <sup>10</sup> Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. Jossey-Bass.
- <sup>11</sup> Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(1-2), 47-65.
- <sup>12</sup> [Background]. (o.D.). LEGO® SERIOUS PLAY®. <https://www.lego.com/en-us/seriousplay/background>
- <sup>13</sup> Landhäußer, A., & Keller, J. (2012). Flow and its affective, cognitive and performance-related consequences. In S. Engeser (Ed.), *Advances in flow research* (pp. 65-85). New York: Springer.
- <sup>14</sup> Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32, 158-172.
- <sup>15</sup> Jackson, S. A., Thomas, P. R., Marsh, H. W., & Smethurst, C. J. (2001). Relationships between flow, self-concept, psychological skills, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 129-153.
- <sup>16</sup> Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. Elsevier.
- <sup>17</sup> Yang, X., Cheng, P.-Y., Lin, L., Huang, Y. M., & Ren, Y. (2019). Can an integrated system of electroencephalography and virtual reality further the understanding of relationships between attention, meditation, flow state, and creativity? *Journal of Educational Computing Research*, 57(4), 846-876.
- <sup>18</sup> Stollberger, J., & Debus, M. E. (2019). Go with the flow, but keep it stable? The role of flow variability in the context of daily flow experiences and daily creative performance. *Work & Stress*, 12(19), 1-17.
- <sup>19</sup> Nicola, S. S., & John, M. M. (2020). Connections between curiosity, flow and creativity. *Personality and Individual Differences*, 152, 109555.
- <sup>20</sup> Dietrich, A. (2004). Neurocognitive mechanisms underlying the experience of flow. *Consciousness and Cognition*, 13, 746-761.
- <sup>21</sup> Peifer, C. (2012). Psychophysiological correlates of flow-experience. In S. Engeser (Ed.), *Advances in flow research* (pp. 139-164). New York: Springer.
- <sup>22</sup> Sinnott, J., Hilton, S., Wood, M., & Douglas, D. (2020). Relating flow, mindfulness, cognitive flexibility, and postformal thought: Two studies. *Journal of Adult Development*, 27(1), 1-11.
- <sup>23</sup> Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815-822.
- <sup>24</sup> Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The psychology of happiness*. Random House.
- <sup>25</sup> Delle Fave, A., Massimi, F., & Bassi, M. (2011). Psychological selection and optimal experience across cultures: Social empowerment through personal growth. Springer.
- <sup>26</sup> Sirch, S. (2019, 8. September). Achtsamkeit. Abgerufen 28.05.2020, von [www.nowtation.com/achtsamkeit](http://www.nowtation.com/achtsamkeit)
- <sup>27</sup> Goleman, D., & Davidson, R. J. (2017). *Altered traits: Science reveals how meditation changes your mind, brain, and body*. Penguin.
- <sup>28</sup> Kral, T. R. A., Schuyler, B. S., Mumford, J. A., Rosenkranz, M. A., Lutz, A., & Davidson, R. J. (2018). Impact of short- and long-term mindfulness meditation training on amygdala reactivity to emotional stimuli. *Neuroimage*, 181, 301-313.
- <sup>29</sup> Gorman, T. E., & Green, C. S. (2016). Short-term mindfulness intervention reduces the negative attentional effects associated with heavy media multitasking. *Scientific reports*, 6(1), 1-7.

- <sup>30</sup> Jha, A. P., Krompinger, J., & Baime, M. J. (2007). Mindfulness training modifies subsystems of attention. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 7(2), 109-119
- <sup>31</sup> Dormashev, Y. (2010). Flow experience explained on the grounds of an activity approach to attention. In B. Bruya (Ed.), *Effortless attention* (pp. 287-333). MIT Press.
- <sup>32</sup> Berkovich-Ohana, A., Harel, M., Hahamy, A., Arieli, A., & Malach, R. (2016). Alterations in task-induced activity and resting-state fluctuations in visual and DMN areas revealed in long-term meditators. *NeuroImage*, 135, 125-134.
- <sup>33</sup> Garrison, K., Santoyo, J., Davis, J., Thornhill, T., Kerr, C., & Brewer, J. (2013). Effortless awareness: using real time neurofeedback to investigate correlates of posterior cingulate cortex activity in meditators' self-report. *Frontiers in human neuroscience*, 7, 440.
- <sup>34</sup> Leary, M. R., Adams, C. E., & Tate, E. B. (2006). Hypo-egoic self-regulation: Exercising self-control by diminishing the influence of the self. *Journal of personality*, 74(6), 1803-1832.
- <sup>35</sup> Hutcherson, C. A., Seppala, E. M., & Gross, J. J. (2008). Loving-kindness meditation increases social connectedness. *Emotion*, 8(5), 720.
- <sup>36</sup> Weng, H. Y., Fox, A. S., Shackman, A. J., Stodola, D. E., Caldwell, J. Z. K., Olson, M. C., ... Davidson, R. J. (2013). Compassion training alters altruism and neural responses to suffering. *Psychological science*, 24(7), 1171-1180.
- <sup>37</sup> Kang, Y., Gray, J. R., & Dovidio, J. F. (2014). The nondiscriminating heart: lovingkindness meditation training decreases implicit intergroup bias. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(3), 1306.
- <sup>38</sup> Van den Hout, J. J. J., Davis, O. C., & Weggeman, M. C. D. P. (2018). The conceptualization of team flow. *The Journal of Psychology*, 152(6), 388-423.
- <sup>39</sup> Ford, S. A. personal communication (13. Dezember 2017).
- <sup>40</sup> Wilson, E. E. & Moneta, G. B. (2016). The flow metacognitions questionnaire (FMQ). *Personality and Individual Differences*, 90, 225-230.
- <sup>41</sup> Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- <sup>42</sup> Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2006). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Blackwell.
- <sup>43</sup> [Search Inside Yourself Program]. (o.D.) Search Inside Yourself Leadership Institute. <https://siyli.org/programs/search-inside-yourself#>
- <sup>44</sup> [Was ist Mindful Leadership]. (o.D.). Mindful Leadership Training. <http://mindful-leadership-training.de/was-ist-mindful-leadership/>
- <sup>45</sup> [Zen Leadership Programs]. (o.D.). Institute for Zen Leadership. <https://zenleader.global/programs/>
- <sup>46</sup> [Integrale Führung]. (o.D.). Alpha Inspiration. <https://alpha-inspiration.de/integrale-fuehrung-the-teal-leader/>
- <sup>47</sup> [flow-Konzept]. (o.D.). NOWtation. <https://nowtation.com/flow-konzept>