

ZOE vom 15.04.2018, Heft 02, Seite 116 - 117, ZOE1267493

---

**Annette Gebauer, Kollektive Achtsamkeit organisieren, Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur, Schäffer-Poeschel 2017, 367 Seiten, Euro 49.95**

«Achtung Deckung! Hat die Achtsamkeitswelle auch Sie schon erfasst?» So titelte ein deutsches Wirtschaftsmagazin kürzlich, dass ein Trend seinen Höhepunkt erreicht hat. Achtsamkeit (engl. mindfulness) wird nach Jon Kabat-Zinn, dem Begründer der «Mindfulness-Based Stress Reduction», als bestimmte Form der Aufmerksamkeit, die absichtsvoll ist, sich auf den gegenwärtigen Moment bezieht und nicht wertend ist, bezeichnet. Mittlerweile ist die Achtsamkeitsbewegung bis ins Top-Management vorgestoßen. Manager berichten öffentlich über ihre Meditationserfahrungen, eine bekannte Internetfirma bietet Kurse zu «Search inside yourself» für ihre Mitarbeiter an, und ein bedeutender Softwarekonzern ernannte kürzlich sogar einen Director of Global Mindfulness Practice. Die Organisationsberaterin Annette Gebauer betont in ihrem Buch, dass diese Praktiken jedoch nicht die Frage beantworten, wie diese erhöhte individuelle Achtsamkeit (= Ebene der Person) auch von Organisationen im Sinne einer kollektiven Achtsamkeit genutzt werden kann (= Ebene der Organisation). Ihre Arbeit fußt auf den von Karl Weick & Kathleen Sutcliffe begründeten bahnbrechenden Management-Ansatz High Reliability Organizing aus dem Buch «Managing the unexpected». Sicherheit und Risikobewältigung haben Hochkonjunktur und sind allgegenwärtige Phänomene, die viele Unternehmen beschäftigen. Manche davon erwägen einen grundlegenden Musterwechsel im Umgang mit Risiken, denn das System, mit «mehr Vorgaben und mehr Regeln» zu steuern, funktioniert nicht mehr. Sie erleben, wie ihr bisheriges Muster, Unsicherheit ausschließlich durch Kontrolle zu bearbeiten, an seine Grenzen stößt. Es geht darum, wie Organisationen die notwendige Resilienz oder Antifragilität entwickeln. Dieses kluge Buch zeigt zahlreiche Wege und Interventionspraktiken auf, wie Unternehmen mit unerwarteten Ereignissen oder unvorhersehbaren Überraschungen erfolgreich umgehen können und funktionstüchtig bleiben. Dazu braucht es kollektive Achtsamkeit. Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im ersten werden Denkmodelle für das Organisieren kollektiver Achtsamkeit abwechslungsreich und konkret erläutert. Sehr gelungen sind die Praktiken bei Flugzeugträgern oder in Spitälern. Fundiert auch die zeitgemäßen systemtheoretischen Grundlagen: Programme, Kommunikationswege und Personen als Entscheidungsprämissen, Unternehmenskultur als entscheidende, aber «unentscheidbare» Prämisse, die nicht angeordnet werden kann. Der zweite Teil skizziert anwendungsnah ausgewählte Methoden (z. B. Praktiken zur Antizipation und Resilienzentwicklung). Schließlich geht es im dritten Teil um konkrete Praxisberichte und Fallbeispiele aus zwei Großunternehmen, die die Autorin als Beraterin begleitet hat. Hier imponiert die Erfahrung und nötige Sensitivität als Organisationsentwicklerin im Umgang mit Lernprozessen im Top-Management und Widerständen aus Sicht der Mitarbeiter. Das Buch trifft sicherlich einen Zeitgeist: Achtsamkeit als analoge Reaktion auf die digitale Beschleunigung. Es könnte aus Sicht von Organisationen doch klug sein, diesen Trend aufzugreifen. Das Workbook braucht den Vergleich mit dem Klassiker von Weick & Sutcliffe nicht zu scheuen. Es ist auf dem besten Weg ein opus magnum der Organisationsforschung im deutschsprachigen Raum zu werden. (ST)