

Thomas Prescher

Walk the Talk: Wege zur achtsamen Organisation

Abschlussbericht zur Begleitevaluation des Projektes
"Achtsamkeit im Unternehmensalltag"

Inhalt

1. Einleitung: Forschungsanliegen, Fragestellung und Zusammenfassung der Ergebnisse
2. Ökologie als Wissenschaft und Nachhaltigkeitsforschung: Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung
3. Nachhaltige Entwicklung ohne die Nachhaltigkeitsdimension des Selbst: Achtsamkeit für eine ökologische Transformation
4. Achtsamkeit: Eine psychometabolische Aktivität des Lernens
5. Ökologische Transformation braucht Kontexte: Organisationen als Lern- und Erfahrungsräume
6. Achtsame Führung: Schnittstelle ökologischer Transformation
7. Begleitforschung: Untersuchungsgegenstand und Samplingentscheidung
8. Dialoginterviews als Forschungsmethode: Untersuchungsablauf und Qualitative Datenauswertung
9. Auswertungsergebnisse der Dialoginterviews: Achtsame Führung für ein mikropolitischen Lernen durch Veränderung
 - 9.1 Das Kategoriensystem der Dialoginterviews: Achtsamkeit im Unternehmensalltag
 - 9.2 Phänomen und Gegenstand von Achtsamkeit: Handlungs- und Erfahrungsebenen zur Entwicklung von Achtsamkeit in Organisationen

9.3 Notwendigkeit der Entsubjektivierung von Handlungspraktiken: Ursachen, Ziele und erwarteter Nutzen von Achtsamkeit in Organisation

9.4 Offenheit zur Selbstkonfrontation: Konsequenzen von Achtsamkeit in Organisationen

9.5 Unternehmen als fraktale Gestaltungseinheiten komplexer Anforderungserfüllung: Kontexte und Einflussbedingungen von Achtsamkeit in Organisationen

9.5.1 Einflussbedingungen von Achtsamkeit in Organisationen: Stakeholder, Tätigkeits- und Aufgabenmerkmale

9.5.2 Verhältnisse sozialer Ordnung: Organisationsinterne Anschlussfähigkeit der Achtsamkeitskonzepte

9.6 Bewusstsein ist der erste Schritt: Ermöglicher und Ressourcen von Achtsamkeit in Organisationen

9.6.1 „Ready for Anything“: Haltung und Bewusstsein als Startpunkt und Ziel

9.6.2 Achtsamkeit in Organisationen braucht Resonanz: Erfahrung und Austausch als Ermöglichungsbedingung

9.6.3 Challenges war gestern: Werteorientierte Führung für ein „Walk the Talk“

9.7 Wertekonflikte sind Deutungskonflikte: Barrieren und Gefährdungen von Achtsamkeit in Organisationen

9.7.1 Wertekonflikte: Das Subjekt als Achtsamkeitsbarriere

9.7.2 Interessen, Absichten, Ansichten: Vielfalt als Gefährdung von Achtsamkeit

9.8 Achtsamkeit als Kulturaufgabe: Vision, Entwicklungsbedarf und konkrete Schritte zur Achtsamkeit von Organisationen

9.8.1 Sehnsucht dominiert Sinn: Nicht nur über Achtsamkeit reden, sondern auch praktizieren und dazu anstiften

9.8.2 Ins Boot der Achtsamkeit holen: Achtsamkeit als ganzheitliche Gestaltungsaufgabe

9.9 Fazit: Faktoren nachhaltiger Entwicklung von Organisationen

10. Walk-the-Talk: Roadmap für Achtsamkeit im Unternehmensalltag

10.1 Boarding: Der erste Schritt zur Achtsamkeit

10.2 Take-Off: Achtsamkeit braucht eine gemeinsam geteilte Kultur

10.3 Flight: Achtsamkeit im Unternehmensalltag braucht eine klare Strategie

10.4 Fazit: Führungskräfte als Legitimationsexperten

11. Literaturverzeichnis

12. Abbildungsverzeichnis

13. Anhang

13.1 Gesprächsleitfaden Dialoginterviews nach Scharmer 2013/2014

13.2 Gesamtübersicht Roadmap für Achtsamkeit

1 Einleitung: Forschungsanliegen, Fragestellung und Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Kalapa Leadership Academy (www.kalapaacademy.de) bietet ein zwölfwöchiges Achtsamkeitstraining mit acht Modulen zum Thema „*Achtsamkeit im Unternehmensalltag*“ an. Bisherige Forschungsprojekte zur Wirkung von Achtsamkeitsmethoden in Unternehmen zeigen immer wieder positive Ergebnisse auf. Es wird hervorgehoben, dass insbesondere eine regelmäßige Praxis von Achtsamkeit in einem engen Zusammenhang zur subjektiv empfundenen Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit steht. Dies wirkt sich nicht nur individuell aus, sondern kann auch in der Zusammenarbeit im Team und der Kultur im Unternehmen beobachtet werden.

Um die Nachhaltigkeit von Achtsamkeitspraxis in Unternehmen zu optimieren, soll wissenschaftlich untersucht werden, wie und unter welchen Bedingungen die Achtsamkeitspraxis in den Arbeitsalltag der Unternehmen nachhaltig implementiert werden kann. Im Mittelpunkt steht der Weg eines *Mindful-Turns* von einer individuellen Achtsamkeitspraxis zu einer achtsamen Organisation. Ein besonderes Augenmerk wird dafür auf eine gelebte Achtsamkeit im Sinne eines „menschlichen Seins“ für ein nachhaltiges miteinander gelegt, damit das ganze Unternehmen als *achtsame Organisation* davon profitiert. Es geht um die *Fragen*:

- Wie lassen sich die Bemühungen für eine Achtsamkeit in Organisationen aus der Perspektive einer sozialökologischen Bildungsforschung zum gegenwärtigen Zeitpunkt rekonstruieren?
- Wie kann eine achtsamkeitsbezogene Entwicklung in Unternehmen als ganzheitlicher Gestaltungsansatz implementiert werden?
- Welche verschiedenen Ansätze und Konzepte zum Umgang mit dem „Achtsamkeitsdefizit“ in Unternehmen und bei Einzelpersonen werden angewandt?

Im vorliegenden Band wird hierzu in den [Kapiteln 1](#) bis 6 zunächst ein Zusammenhang von nachhaltiger Entwicklung und Achtsamkeit hergestellt, indem Achtsamkeit als ein möglicher bzw. unterstützender Ansatz transformativen Lernens in Organisationen beschrieben wird und die Führungskräfte eine zentrale Funktion einnehmen. Der Zusammenhang von Achtsamkeit und Nachhaltigkeit ergibt sich für die Untersuchung aus der Bezugsformulierung des „*Umgangs mit...*“:

- *Nachhaltigkeit* bezieht sich auf die Gestaltung eines „vernünftigen“ Lebens, welches mit den natürlichen Lebensgrundlagen schonend umgeht.
- *Achtsamkeit* bezieht sich zunächst auf das Verhältnis des Menschen zu sich selbst und darauf, vernünftig mit der Wirklichkeit umzugehen. Entsprechend der Metapher der Blase nach Senge et al. (2011, S. 51) geht es darum, die eigene Wirklichkeitskonstruktion als Illusion zu durchschauen und die Wirklichkeit als das zu erkennen und anzuerkennen, was sie ist. Erkenntnisleitend für die Untersuchung ist die Annahme, dass die Art und Weise, wie die Unternehmen mit dem Thema Achtsamkeit umgehen, eine wichtige Grundlage für eine Nachhaltigkeitsstrategie darstellt.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass nach dem modifizierten Ansatz der Handlungs- und Erfahrungsebenen die Beziehungs- und Teamebene sowie die Prozessebene Schlüsselemente einer nachhaltigen Entwicklung zur Achtsamkeit im Unternehmensalltag sind. In den Interviews wird dies dahingehend deutlich, dass ein „*Raum der Achtsamkeit*“ als Spannungsfeld zwischen Individuum und Gemeinschaft expliziert werden kann. Ein sozialökologisches Lernen wird durch einen gemeinsamen Aushandlungsprozess und eine gemeinsame Handlungspraxis getragen (Abschn. 9.2). Die Darstellung der Kernkategorie „Ursachen sowie Ziele und erwarteter Nutzen von Achtsamkeit“ verweist auf die Notwendigkeit einer *Entsubjektivierung von Handlungspraktiken* (Abschn. 9.3). Aufgrund eines zum Ausdruck gebrachten Leidensdruckes der Interviewteilnehmer innerhalb ihrer organisationalen Zusammenhänge, wird der Zirkelschluss aus einer individuellen und sozialen Transformation deutlich (vgl. Cranton & Taylor 2012, S. 3). Für die Unternehmen braucht es hier eine Kulturentwicklung, welche die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf die Arbeits- und Lebensgestaltung dezidiert berücksichtigt.

Die Berücksichtigung ermöglicht eine Veränderung von Verhaltensweisen. Die Kernkategorie „Konsequenzen von Achtsamkeit“ (Abschn. 9.4) verweist auf die *systemische Perspektive* einer zeitgemäßen nachhaltigen Entwicklung, die nicht Qualifikationen, Kompetenzprofile oder Lernzielkataloge eines Curriculums zum Gegenstand nimmt, sondern Handeln und Performanz. Dazu erschließt sich der Bedarf an Reflexion des Verhältnisses der eigenen Subjektivität mit der Kultur als integraler Bestandteil, der sich gegenseitig bedingt. Durch diese Bedingtheit von sozialen Institutionen und den Institutionen des Selbst kann mit Hilfe der Interviews darauf verwiesen werden, dass eine nachhaltige Entwicklung eine *Offenheit zur*

Selbstkonfrontation und eine fragende Haltung benötigt. Diese eröffnen die Möglichkeit, Werte, Regeln und Normen gemeinsam zu deuten, infrage zu stellen und zu entwickeln. Die Ergebnisse verweisen insbesondere in der Kernkategorie „Kontexte und Einflussbedingungen“ ([Abschn. 9.5](#)) darauf, dass es nicht DIE Organisation als Gestaltungseinheit für eine nachhaltige Entwicklung gibt, sondern dass Organisationen als fraktale Gebilde in ihrer Binnenstruktur zu fassen sind.

Die *fraktale Organisation* folgt zwar einer gemeinsamen Zwecksetzung, differenziert aber verschiedene Wertesysteme aus. Wird auch immer wieder auf die generelle Bedeutung der grundsätzlichen Unternehmenskultur für die nachhaltige Entwicklung verwiesen, zeigt sich in den Interviews, dass neben dem Ansatz einer auf das gesamte Unternehmen bezogenen wertorientierten Unternehmenskultur verschiedene Teilbereiche wie Standorte, Organisationsbereiche, Abteilungen und Teams eine eigenständige Rolle einnehmen können. Die Interviews verweisen darauf, dass im Sinne der Annahme einer fraktalen Organisation, induktiv vom Handeln der Akteure auszugehen ist, um bisweilen überhaupt erste Schritte in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung gehen zu können. Die Führungskräfte der jeweiligen Führungsebene nehmen dazu eine Schlüsselrolle ein ([Abschn. 9.6](#)). Diese beeinflussen maßgeblich die Lernkultur innerhalb eines Unternehmens bzw. Teilbereiches, da sie die strategische Ausrichtung verantworten. In der Kernkategorie „Ermöglicher und Ressourcen von Achtsamkeit“ werden dementsprechend Prozesse verschiedener Systementwicklungen sichtbar, die in vier Lernkulturmuster zusammengefasst werden können:

1. gestaltungsorientierte Unternehmenskultur
2. achtsam-werteorientierte Unternehmenskultur

3. strategierorientierte Unternehmenskultur
4. getriebene Unternehmenskultur

In dieser Typologie kommt zum Ausdruck, dass menschliches Handeln und Lernen nicht allein rational oder vernünftig sind, sondern erfahrungsbasiert zu denken sind. Zu berücksichtigen ist der Zusammenhang aus gemeinsamen Interaktionen als sozial konstruierte Phänomene und Routinen. Die Interviews zeigen dabei, dass Lernen auch den Charakter des regelmäßigen Trainierens und Übens haben kann, an das immer wieder erinnert und über das immer wieder reflektiert werden muss. Mit der Kernkategorie „Barrieren und Gefährdungen von Achtsamkeit“ ([Abschn. 9.7](#)) kann der Bedarf für diese Reflexion in bestehenden Wertekonflikten gesehen werden, die sich häufig als *Deutungskonflikte* im Dreieck von Deutungsvorgaben sowie des Erfahrungs- und Handlungsraumes präsentieren. Dieser Abschnitt stellt dahingehend heraus, dass eine auf nachhaltige Entwicklung ausgerichtete Bildung nicht allein vom Bildungsbegriff her, sondern von Bildungsräumen zu denken ist, in denen die subjektiven und intersubjektiven Perspektiven im Rahmen einer *Selbstthematisierung* des Subjekts, der Teams und der Organisation mit ihren je spezifischen Wertekonflikten Raum gewinnen.

Diese Selbstthematisierung wird als Basis zum Formulieren konkreter Aussagen über die nachhaltige Entwicklung als Deutungsvorgaben angesehen. Diese fungieren einerseits als strategische Rahmung zur kollektiven Sinnbildung und andererseits als Operationalisierung der Ziel- und Handlungsvorgaben als klare Konventionen zur Bestärkung eines konstruktiven Verhaltens. In diesem Sinne stellt sich Achtsamkeit als Ausdruck einer nachhaltigen Entwicklung als *Kulturaufgabe* dar, die nicht als Gegenprogramm zu einer wie auch immer gearteten Nicht-Achtsamkeit oder

Nicht-Nachhaltigkeit zu konzipieren ist, sondern als integraler Ansatz. Dieser Ansatz, so verdeutlicht die Kernkategorie „Vision, Entwicklungsbedarf und konkrete Schritte zur Achtsamkeit“ ([Abschn. 9.8](#)), muss sich dem grundsätzlichen Widerspruch zwischen der Logik der Organisation als System und der Logik des Menschen als Natur-, Körper-, Gefühls- und Geistwesen stellen. Dazu braucht es eine *Entprivatisierung der Achtsamkeits- und Nachhaltigkeitspraxis*, in der das Thema immer wieder thematisiert wird und in der auf das WARUM aufmerksam gemacht wird. Der Aspekt der Entprivatisierung bezieht sich auf ein Verständnis, das die Förderung von Achtsamkeit und Nachhaltigkeit als Kulturaufgabe in den drei Handlungs- und Erfahrungsebenen der Selbst-, Beziehungs- und Prozessentwicklung verortet.

Das Kernproblem nachhaltiger Entwicklung kann in diesem Zusammenhang in einer Pfadabhängigkeit der strategischen und strukturellen Anpassungsfähigkeit von Organisationen gesehen werden. Aus diesem Grund wird in [Abschnitt 9.9](#) das Zwischenfazit gezogen, dass bildungstheoretisch eine Achtsamkeit bzw. Nachhaltigkeit in Organisationen als operative Funktion mit einer Achtsamkeit bzw. Nachhaltigkeit als strategische Funktion verbunden werden muss. Im Kern geht es um den Zusammenhang, dass sich die Organisation als strategisches Bestimmungsstück und das individuelle Verhalten als operatives Bestimmungsstück wechselseitig beeinflussen und bedingen. Dieser Erkenntnis folgend wird daher im [Kapitel 10](#) eine „*Roadmap für Achtsamkeit im Unternehmensalltag*“ als erster Entwurf formuliert, die drei Phasen umfasst und metaphorisch formuliert sind:

1. Boarding ([Abschn. 10.1](#))
2. Take-Off ([Abschn. 10.2](#))
3. Flight ([Abschn. 10.3](#))

2 Ökologie als Wissenschaft und Nachhaltigkeitsforschung: Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung

Die Ökologie avancierte im letzten Jahrhundert zu einer *Leitwissenschaft*, bei der nach Rink & Wächter (2004, S. 7) die naturwissenschaftliche Orientierung im Vordergrund stand. Aufgrund der Popularität, die die Ökologie insbesondere aufgrund ihrer Medienwirksamkeit erlangt hat, wurde jedoch die Kritik herangetragen, insbesondere gesellschaftliche und ökonomische Aspekte zu vernachlässigen. Es wurde kritisiert, dass die Lösungen an den alltäglichen Realitäten und den Lebenskonzepten sowie Verhaltensmustern vorbeigingen, weswegen eine tatsächliche ökologische Transformation bisher ausblieb.

Die *Nachhaltigkeitsforschung* soll diese Lücke durch die Entwicklung von Methoden und Konzepten als interdisziplinärer Ansatz schließen. Die Nachhaltigkeitsforschung bezieht sich damit nicht mehr nur auf ein Verständnis von Natur als das zentrale Bezugspheänomen, sondern auch auf soziale und wirtschaftswissenschaftliche Aspekte. Das Verständnis von Natur erscheint oftmals als eine durch die jeweiligen Fachdisziplinen geprägten Vorstellungen, die um die „lebensweltlichen Naturverhältnisse“ (ebd. S. 8) ergänzt werden müssen. Insbesondere geht es dabei um die Integration von normativen Elementen der jeweiligen Bezugsdisziplin mit den tatsächlichen Lebensrealitäten. Nachhaltigkeit wird durch Towers & Kohler (2008, S. 297) in

diesem Sinne als Begriff verstanden, der sich historisch nach dem Konzept der Ökologie entwickelt hat. Als zentraler Unterschied wird auf die stärkere Fokussierung auf den Menschen und sein Handeln im Nachhaltigkeitskonzept verwiesen.

Während *Ökologie als Wissenschaft* (siehe [Abb. 1](#)) dem Gewinnen von Erkenntnissen über das WAS zu dienen scheint, folgt das Verständnis der *Nachhaltigkeitsforschung* eher der Logik einer Intervention. Einer bestimmten Intervention wird dann eine Wirkung zugeschrieben. Nachhaltigkeit kann als Element erster Ordnung damit als nachhaltigkeitsbezogenes Handeln verstanden werden. Als Element zweiter Ordnung kann es dagegen als reflexive Beobachtung über gelungenes Handeln gefasst werden (vgl. Schüßler, 2007, S. 13).

Mit Blick auf die ökologische Nachhaltigkeit kann herausgestellt werden, dass die Nachhaltigkeitsforschung im Unterschied zur Ökologie stärker nach dem WIE der normativen Setzungen fragt, d.h. wie das Naturkapital und die Umweltqualität erhalten werden können. Nachhaltigkeitsforschung bezieht sich so gesehen auf das *Konzept nachhaltiger Entwicklung* und damit, so Jetzkowitz (2010, S. 258), auf die zentralen Bezugspunkte der Sozialität der Menschheit, deren Wandel und die Veränderbarkeit der Gesellschaft. Die Nachhaltigkeitsforschung folgt damit der Einsicht, dass ein

„(...) Wissen um gesellschaftliche Tatbestände und Vorstellungen über Möglichkeiten von Gesellschaftsentwicklung zu ihrem Kernbestand gehören müssen. Schließlich ist es die Gesellschaft, die durch eine nichtnachhaltige Entwicklung ihre eigene Existenz gefährdet.“ (ebd. S. 257).

Kultur und die Sozialität der Menschheit ist damit kein Thema, was die Nachhaltigkeitsforschung entdeckt hat, dies reklamiert auch die Ökologie als Wissenschaft mit ihren Teildisziplinen wie der Sozialökologie oder der Humanökologie. Die Nachhaltigkeitsforschung ist vielmehr Ausdruck des Bemühens, dass es der Menschheit gelingt, die eigene Lebensweise ökologisch, d.h. nachhaltig zu gestalten. Nachhaltigkeit als Begriff, damit auch Nachhaltigkeitsforschung, dient dazu, eine „(...) wünschenswerte Zustandsänderung im Sinne der Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit (...)“ (Kleine, 2009, S. 3) in den Blick zu nehmen und explizit nach Strategien einer nachhaltigen Entwicklung zu suchen bzw. diese zu begründen.

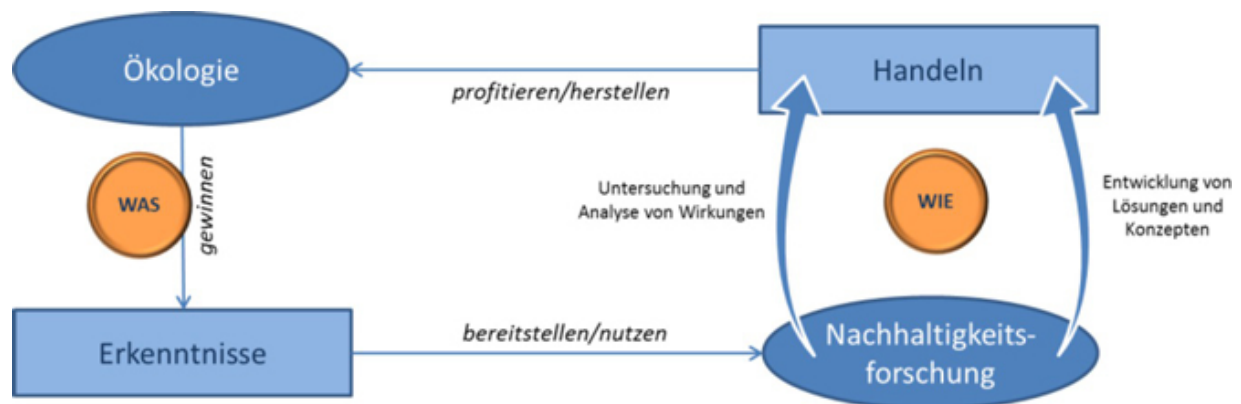


Abbildung 1: Verhältnis Ökologie zur Nachhaltigkeitsforschung

3 Nachhaltige Entwicklung ohne die Nachhaltigkeitsdimension des Selbst: Achtsamkeit für eine ökologische Transformation

Nachhaltigkeitsfragestellungen beziehen sich auf Umweltprobleme (siehe [Abb. 2](#)). Untersuchungen zum Konzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) (vgl. Rieckmann 2010, S. 173), Programm- und Kursanalysen für Volkshochschulen (vgl. Henze 1998, S. 33ff) und Angebotsanalysen für die außerschulische „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) (vgl. Michelsen et al. 2013, S. 87) zeigen, dass häufig auf Themen wie Energie, Klima, Abfallwirtschaft, Bauen, Mobilität u.a.m. Bezug genommen wird. In der Folge, so de Haan (2008, S. 27), führe dies zu einer *Dominanz kognitiver Muster*. Damit einhergehend wird die Kritik formuliert, dass die Orientierung auf Wissen bzw. Inhalte, die über das Verhältnis zur Umwelt und Natur aufklären, nicht ausreichend ist (vgl. Bolscho 2010, S. 205).

Das Grundproblem der damit im Zusammenhang stehenden durch die OECD formulierten Schlüsselkompetenzen kann mit Rauch et al. (2008, S. 146) in der Orientierung auf ein *reflexives Denken und Handeln* gesehen werden. Hier wird davon ausgegangen, dass eine Reflexivität die Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Situationen ermöglicht und einen Ansatz darstellt, aus Erfahrungen kritisch zu lernen. Die Bund-Länder-Kommission hat in ihrem Gutachten (vgl. BLK 1999, S. 25) diesbezüglich bereits festgestellt, dass die BNE den Dualismus von Mensch-Natur unterfüttert und dass die Zusammenhänge selbst als zu abstrakt formuliert

werden. Zum Beispiel wird für den Aspekt der Gesundheitsförderung auf das Kernfeld Ernährung abgestellt und dabei auf das Verhältnis Fleischkonsum und Artenschutz oder Umweltverschmutzung verwiesen. Es geht hier um abstrakte Einstellungen wie Gerechtigkeit und Ökologie (vgl. BLK 1999, S. 75f.), ohne jedoch das darin wohnende subjektive Moment zu erfassen. Die innere Dimension des Selbst als Selbstentwicklung bleibt unterrepräsentiert. Dies erscheint insofern als bedeutsam, als die Umweltbewusstseinsforschung deutlich herausstellt, dass eine umweltbezogene Wissensentwicklung nicht zu einem umweltbezogenen Handeln führe (vgl. Huber, S. 2011, 80).

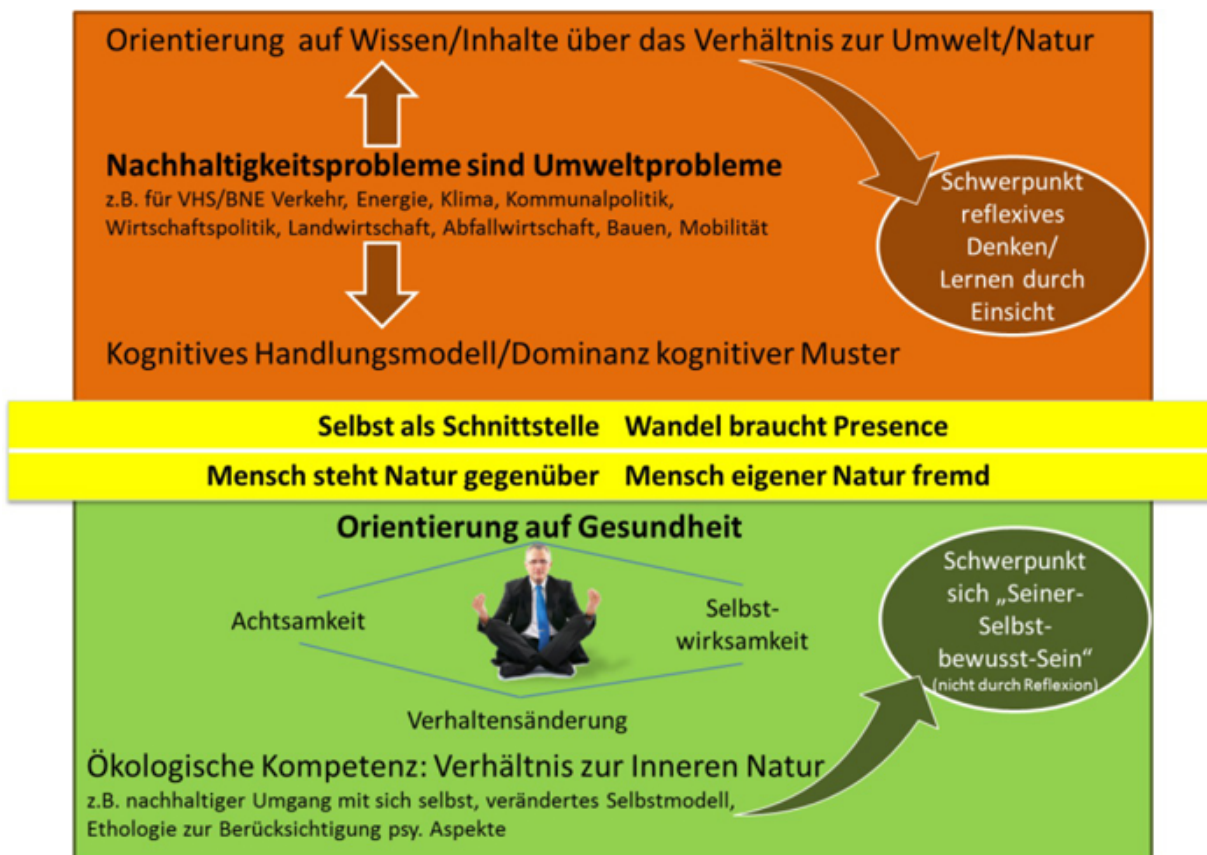


Abbildung 2: BNE ohne Nachhaltigkeitsdimension des Selbst

Das Selbst erscheint insgesamt als wichtige Schnittstelle für veränderte Verhaltensweisen. Walch (2011, S. 167) plädiert

daher dafür, dass die Selbst-Reflexion durch die Selbst-Erfahrung ergänzt wird. Senge (2005, S.14f.) haben dementsprechend das Selbst der handelnden Akteure ins Zentrum ihres Ansatzes für einen organisationalen Wandel gesetzt, wobei eine „*Presence*“ als Achtsamkeit verstanden, Veränderungen zum Durchbruch verhilft: “We’ve come to believe that the core capacity needed to access the field of the future is presence. ” (ebd.).

Für eine ökologische Transformation kann daher die Hypothese formuliert werden, dass es darum geht, einen Beitrag dafür zu leisten, dass der Mensch seiner eigenen Natur näherkommt (vgl. Büntig 2010, S. Iff.). Dies bedeutet, dass sich der Mensch selber als Teil der Natur verstehen muss und sich nicht als ein Wesen konzipiert, das der Natur gegenübersteht (vgl. Rink et al. 2004, S. 26ff.). Entsprechend beschreibt Negt (1993, S. 665) *ökologische Kompetenz* als das Verhalten zur äußeren Natur, die das Verhältnis zu inneren Natur einschließt. Dabei mangelt es offensichtlich nicht am Wissen über die psychologische und seelische Verfasstheit des Menschen, um den sozialen Raum „menschlicher“ zu gestalten. Vielmehr scheint es eine zweite Realität zu geben, die die Menschen in ihrer subjekthaften Verfasstheit aus ihrer Identitätsbalance herausführt. Negt (1993, S. 663) ergänzt daher im Kanon der gesellschaftlichen Kompetenzen die ökologische Kompetenz um eine Identitätskompetenz, weil die Fragilität der eigenen Biographie und sozialer Kontexte (z.B. Grundsituation von Arbeit und Eigentum) zu einer Vertreibungslogik führe, welche das „gebrochene Selbst und die bedrohte Identität“ (ebd. S. 664) zur Folge habe.

Einer BNE, die im Schwerpunkt als reflexives Denken oder als Lernen durch Einsicht beschrieben werden kann, kann so ein ökologisches Verständnis gegenübergestellt werden, das psychologische Aspekte im Sinne eines nachhaltigen

Umgangs mit sich selbst berücksichtigt (vgl. Loew et al. 2004, S. 19ff.; Hasenclever 1987, S. 92). *Achtsamkeit* kann dazu als ein wichtiges Wirkprinzip verstanden werden. Streng genommen ist ein nachhaltiges Selbst davon geprägt, sich seiner selbst bewusst zu sein, d.h. mit sich selbst inne zu werden. Stein (1991, S. 127) konzipiert dies in einer naturphilosophischen Betrachtung als Unterschied zu einem Akt der Reflexion. Existierendes Wissen wird dabei eher in relevantes Verhalten umgesetzt.

4 Achtsamkeit: Eine psychometabolische Aktivität des Lernens

Im Kontext sozial-ökologischer Forschung und der Umweltsoziologie hat sich der Begriff des *gesellschaftlichen Stoffwechsels* etabliert, der die „(...) materiellen und energetischen Austauschbeziehungen zwischen Gesellschaft und Natur (...)“ (Fischer-Kowalski et al. 2011, S. 98) beschreibt. Es handelt sich dabei um ein metaphorisches Konzept, das die Gesellschaft als Akteur mit einem Organismus vergleicht, der Nahrung aufnimmt, verdaut und sie wieder ausscheidet. Das Stoffwechsel-Paradigma wird dabei aus einem epistemologischen Modell der Gegenüberstellung von Gesellschaft und Natur mit seinen Interaktionen abgeleitet. Die Autoren beziehen sich auf ein Systemverständnis *sozialer Systeme* von Luhmann (1997) sowie *biologischer Systeme* nach Maturana und Varela (1975) mit der Idee, dass Systeme autopoietisch und damit operativ geschlossen sind. Sie sind sich wechselseitig Umwelt.

Hier wird der Ansatz verfolgt, ein System nicht allein aus der Summe seiner Elemente zu verstehen, sondern die Prozesse und Programme zur Aufrechterhaltung seiner Grenzen im Verständnis einer Selbstreproduktion zu berücksichtigen. Der theoretische Kritikpunkt an der Systemtheorie Luhmanns, dass diese nur im Medium der Kommunikation zu fassen sei und sogar den Menschen als Umwelt der sozialen Systeme konzipiert, wird durch Fischer-Kowalski et al. (2011, S. 99f.) derart gelöst, dass der Mensch als

Bindeglied zwischen einer rekursiven Kommunikation und der naturalen Wirklichkeit gefasst wird. Es werden hier die Wirkungszusammenhänge von Natur und Kultur in ihrer wechselseitigen Bedingtheit erfasst, wobei naturale und kulturele Regelkreise unterschieden werden. „Dass Elemente natural geregelt sind, schließt keineswegs aus, dass sie zugleich kultural geregelt sind und umgekehrt.“ (ebd. S. 101).

Im epistemologischen Modell wird dabei die Verbindung zwischen Gesellschaft und der materiellen Welt über einen Metabolismus (Stoffwechsel, Energie) konzipiert, demgegenüber die Verbindung zwischen einer Population und einer diese zum Ausdruck bringenden Kultur durch Kommunikation (Sinn) steht.

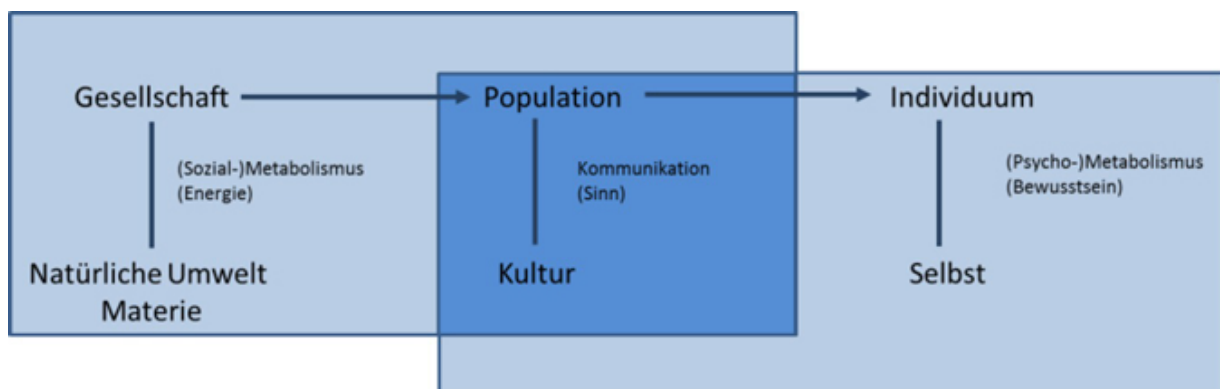


Abbildung 3: Achtsamkeit als psychometabolische Aktivität des Lernens

Als ein zentrales Bindeglied für dieses Modell kann innerhalb der Population der einzelne Mensch als Individuum gesehen werden, der eine Verbindung zu sich selbst über sein Bewusstsein in Form von Gedanken herstellt. Dies erscheint insofern als notwendig, als dass im Kontext sozial-ökologischer Forschung der Mensch häufig eher als „hilflose Generalisierung“ (Grunwald 2010, S. 248) einer abstrakten Größe als Bevölkerung oder Bürger erscheint, was zwar Daten über Verhaltensweisen liefert, aber nicht wirklich zu

einer individuellen Verhaltensänderung führt. Mit Fuchs (1994, S. 16) kann demgegenüber der *Mensch als Medium* spezifiziert werden, da gesellschaftliche und systemische Kontingenz, d.h. Kommunikation, Gegenpole benötigt. Dies ergibt sich daraus, dass Gesellschaft und Bewusstsein sich aufgrund ihrer Operationsweise wechselseitig ausschließen. Der Mensch scheint dennoch eine Mittlerrolle einzunehmen, die erklären helfen kann, wie sich Bewusstseinsysteme aneinander anschließen - und somit einen Beitrag dazu leistet, zu erklären, wie eine ökologische Transformation möglich ist.

So gesehen erscheint es konsequent, neben der Gesellschaft (natürliche Umwelt) und Population (Kultur) das Individuum (Selbst) als Teil des Metabolismus zu berücksichtigen. Einem Sozialmetabolismus kann an dieser Stelle ein *Psychometabolismus* (vgl. Huxley 1963) gegenübergestellt werden:

„Throughout evolution, the animal, with the aid of various bodily organs, utilizes the raw materials of its food, drink, and inspired air and transforms them into characteristic biochemical patterns which canalize and direct its physiologic activities. This is metabolism. But with the aid of its brain, its organ of awareness or mind, it utilizes the raw material of its subjective experience and transforms it into characteristic patterns of awareness which then canalize and help to direct its behavior. This I venture to call psychometabolism“ (Huxley 1963, S. 194).

Für den Psychometabolismus steht das Gehirn im Mittelpunkt, welches evolutionär betrachtet dazu entwickelt wurde, mehr oder weniger existierende „Rohdaten“ aus der Umwelt in Form von Erfahrung in eine systemspezifische Aufmerksamkeit zu transformieren. Dabei kann die

psychometabolische Organisation hinsichtlich der Aufmerksamkeitssteuerung auf externe Objekte und innere Zustände aufgeteilt werden, wobei es darum geht, diese zu einem stimmigen Ganzen zu integrieren (vgl. ebd. 195).

„Finally, the central organ of awareness, the brain, has the astonishing capacity of integrating an enormous number of separate, and often disparate, elements of experience into an organized pattern of which the animal is aware as a whole, and which it experiences as different from all other such patterns” (ebd. S. 186).

Im Sinne einer ökologischen Betrachtung wird diese psychometabolische Aktivität insofern relevant, als sie für einen Organismus dazu dient, eine Situation als Ganzes wahrzunehmen und situationsangemessen „erfolgreiches“ Verhalten zu aktivieren. McGrory (1965, S. 895) stellt dementsprechend den Zusammenhang zwischen der subjektiv wahrgenommenen Gesundheitsqualität und den mentalen Kapazitäten innerhalb einer komplexen Gesellschaft her. Er verweist auf die Herausforderung, dass neben dem Erhalt der physischen Gesundheit die mentale Gesundheit ein kritischer Faktor der Zeit sei. Achtsamkeit kann dazu als eine psychometabolische Aktivität des Lernens (vgl. Huxley 1963, S. 187) verstanden werden, die darauf ausgerichtet sein kann, den überstrapazierten psychischen Stoffwechsel durch Arbeit, Konsum usw. in Balance zu bringen (vgl. Ehrenberg 2008, S. 13f.).

Die Schnittmenge zwischen Individuum und Gesellschaft scheint hier auf der Ebene der Population mit ihrer Kultur zu liegen. Für eine ökologische Transformation erscheinen dabei Organisationen bzw. Unternehmen als gesellschaftspolitische Gestaltungseinheit, weil auf Ebene der Organisationen gesellschaftliche Probleme über

Entscheidungen organisiert werden können. Dies ist dabei nicht als eine instrumentelle Steuerung zu verstehen, sondern als eine Etablierung von Strukturen, Prozessen und Programmen. Achtsamkeit erscheint dabei als ein Wert, der innerhalb einer organisationalen Wertekommunikation einen zentralen Entscheidungsbedarf markiert (vgl. Groddeck 2011, S. 216ff.).