

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 4

# 16

## Zusammen denken

Ein Manifest für bessere Besprechungen



### Mindful Meetings

Regeln für achtsame Kommunikation in Sitzungen

### Produktive Besprechungen

Das Meeting Lab der Europäischen Zentralbank

### Meeting Science

Was Manager von Forschern über Sitzungen lernen können

### Wie Audi Experten vernetzt

Eine Fallklinik aus dem IT-Bereich

### Mythos Change

Plädoyer für ein realistisches Management von Übergängen

# Achtsame Kommunikation in Meetings

## Wie Sie bei sich beginnen

Kai Romhardt

*Meetings sind neben persönlichen Gesprächen das Herz von Organisationen. In Meetings kommen wir zusammen, um uns auszutauschen, voneinander zu lernen und uns auf gemeinsame Ziele zu verständigen. Ohne Achtsamkeit agieren wir in Besprechungen jedoch unbewusst und sind für zentrale Dimensionen unserer persönlichen Kommunikation blind. Mit Achtsamkeit hingegen können wir eine Atmosphäre des Vertrauens und intensiven Zuhörens schaffen, die das gegenseitige Verstehen unterstützt und vertieft.*

Meetings können freudvoll, sinnvoll und inspirierend sein. Sie stärken das Kollektiv und setzen Energien frei. Oder sie sind das genaue Gegenteil. Die Hölle. Ein Abgrund. Zeitverschwendung oder Perioden tiefer Frustration. Zeiten und Orte, an denen nicht zugehört, sondern gestritten wird. In denen es nicht um die Lösung von Problemen geht, bei denen wir uns gegenseitig verletzen oder schlichtweg aneinander vorbeireden.

Wahrscheinlich hat jeder von uns schon beides erlebt. Den Himmel und die Hölle des Miteinanders unter der Überschrift «Meeting». Dieser kurze Artikel zeigt das Potenzial achtsamer Meetings auf und basiert auf den Erfahrungen des Netzwerkes Achtsame Wirtschaft e.V., in dem wir seit über zehn Jahren mit verschiedenen Formaten achtsamer Kommunikation experimentieren und diese für die tägliche Arbeit einsetzen.

### Was ist achtsame Kommunikation?

Achtsamkeit ist ein Geisteszustand, der uns in der Gegenwart verankert und uns klar sehen lässt, was auf der Ebene unserer Gedanken, Gefühle und Empfindungen vor sich geht. Meditationslehrer nennen Achtsamkeit den königlichen Geisteszustand. Auch die Managementwelt erkennt zunehmend die Bedeutung systematischer Geistesschulung für Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Erfolg. Achtsamkeit kann uns allerdings weit mehr schenken als das, denn sie ist ein klarer Kompass für ethisches Handeln, harmonische Beziehungen und fruchtbare Kommunikation – mit uns selbst und anderen.

Ohne Achtsamkeit agieren wir in Meetings unbewusst und sind für zentrale Dimensionen unserer persönlichen Kommunikation blind. Wer nicht mitbekommt, dass er wütend und damit auch aggressiv ist, sich deshalb nicht um seinen Ärger kümmert, ist eine schwere Belastung für jede Gruppe und jeden Einzelnen. Wer nicht weiß, dass er ein stark negatives Urteil über eine/n Meeting-TeilnehmerIn in sich trägt, wird seine negative Haltung durch seine Blicke und seine Körpersprache sowie sein Denken und Handeln zum Ausdruck bringen.

Achtsamkeit hilft uns, eine Atmosphäre des Vertrauens und des tiefen Zuhörens zu erzeugen, die es uns erlaubt, aufrichtig mit anderen zu teilen, was wirklich los ist. Und was bräuchte es für fruchtbare Meetings mehr, als Aufrichtigkeit und das Teilen von Erfolgen und Misserfolgen?

### Übungsfelder in Meetings: Achtsamkeitsprinzipien der Kommunikation

#### Tiefes Zuhören oder die Fähigkeit zuzuhören, ohne zu bewerten

Beim tiefen Zuhören bleibt ein Teil unserer Aufmerksamkeit während des Zuhörens beim Atem. Geraten wir innerlich in einen kommentierenden Parallelvortrag, konzentrieren wir uns

wieder auf unseren Atem und geben den aufsteigenden Gedanken keine Energie. Wir bleiben beim Sprechenden und steigen nicht in unsere Kommentare, Analysen und Assoziationen ein. Wir steigen aus dem Dauerdenken aus und verbinden uns tief mit dem Gesagten jenseits der Worte. Wir üben uns im Singletasking. Wir werden uns bewusst wie automatische Bewertung und Kommentierung unser Zuhören negativ beeinflusst und lernen, den automatisch aufsteigenden Gedanken weniger Aufmerksamkeit zu geben und zur realen Kommunikationssituation zurückzukehren.

## «Wir bleiben beim Sprechenden und steigen nicht in unsere Kommentare, Analysen und Assoziationen ein.»

### Kollektives Innehalten

Beginnen wir ein Meeting mit dreißig Sekunden Stille, haben alle Beteiligten die Chance, im neuen Kreis anzukommen und innerlich alle noch geöffneten Fenster zu schließen. Fünf lange geteilte Atemzüge in Stille können die Energie einer sich (ver)sammelnden Gruppe fundamental verändern. Das habe ich hundertfach erlebt. Oft beginnen Meetings, wenn alle Beteiligten körperlich anwesend, aber geistig noch woanders sind. Oder sie enden diffus oder unruhig, da jeder in Gedanken schon wieder beim nächsten Projekt ist. Indem wir am Anfang und Ende sowie in der Mitte des Geschehens kleine Besinnungspausen einlegen, legt sich der Staub und wir konzentrieren uns auf das gemeinsame Zusammensein. Klappen wir unsere Laptops zu, schalten wir unsere Smartphones aus, gewinnt unsere gemeinsame Zeit an Klarheit und Tiefe.

### Die Stille aushalten und genießen

Wir haben ein gestörtes Verhältnis zur Stille. Sie scheint uns unproduktiv, peinlich oder beklemmend. Stille kann das Gegenteil sein: Verbindend, klärend, kraftvoll und entspannend. Wenn aufkommende Stille nicht dazu genutzt wird, das Wort an sich zu reißen, sondern einen Beitrag nachwirken zu lassen, ihm Raum zuzugestehen, ihn innerlich einzuordnen und unkommentiert zu lassen, dann entsteht eine neue Kommunikationskultur. Geteilte Stille kann ein kraftvoller Einsichtsgenerator sein. Wir brauchen Zeit, um zu verdauen. Ich habe Dutzende von Gruppen erlebt, die durch geteilte Stille zusammengewachsen sind. Stille ist kein Verstummen. Was sich in der Stille zeigt, kann uns den Weg weisen.

### Impulsdistanz kultivieren

Einen Impuls wach wahrzunehmen und ihn nicht automatisch auszuagieren, ist Ausdruck großer Freiheit. Und weises

Kommunikationsverhalten. Die Kunst des Nicht-Unterbrechens, des Loslassens des eigenen Redeimpulses, die Analyse der eigenen, wahren Redemotivation ist sehr hilfreich. Vielleicht ist schon alles gesagt und ich muss es nicht noch einmal in meinen Worten für alle wiedergeben. Impulsdistanz ist das Gegenteil von Reaktivität und Programmierung. Sie gibt der Kreativität Raum. Eine starke Wirkung auf die Beruhigung innerer Impulse hat die regelmäßige Meditation im Sitzen, Gehen oder beim Essen.

### Verantwortung für den eigenen Geisteszustand übernehmen

Jedes Wort, das wir aussprechen, sprechen wir in einem bestimmten Geisteszustand aus. Wir können auf 137 verschiedene Art und Weise ein Meeting mit einem «Guten Morgen» eröffnen. Abhängig vom «Wie» unserer Aussprache kann unser Morgengruß eine Gruppe erfreuen, verängstigen, erschrecken oder entspannen. Wir können in einem Meeting sitzen und Vertrauen und positive Zugewandtheit ausstrahlen. Oder wir verbreiten durch unsere Ausstrahlung Angst und Unsicherheit. Unsere Emotionen sind Taten, denn sie erzeugen im Kollektiv Wirkung. «Ich mach' doch gar nichts!» gibt es im Kollektiv nicht. Das Ungesagte wirkt in Form unserer gefühlten Emotionen und unserer gedachten Gedanken. Sie sind Taten. Wollen wir ein positives Meeting? Dann sollten wir uns gut um unsere Gedanken und Gefühle kümmern und Verantwortung für diese übernehmen. Auch hier ist Meditation ein effektiver Schlüssel zum konstruktiven Umgang mit dem eigenen Geist.

### Das rechte Maß finden

Viele Meetings sind zu lang. Und an manchen Tagen sitzen wir in zu vielen Meetings. Als Meetingplaner sollten wir uns bewusst sein, dass wir Menschen nicht beliebig lange unsere Konzentration aufrecht halten können. In meiner Erfahrung sind Meetings, die im Geiste der Achtsamkeit stattfinden, häufig erfreulich kurz. Und auf Grund der hohen Sammlung und des tiefen Zuhörens verlassen die TeilnehmerInnen das Meeting in der Regel mit einem hohen geteilten Informationsstand und sind teils wacher als zuvor. Das Meeting hat ihnen Energie gegeben – und nicht genommen. Unkonzentrierte, lange und ermüdende Meetings produzieren keine Klarheit. Sie lassen die TeilnehmerInnen vielmehr frustriert, erschöpft und teils auch verwirrt zurück. Dies trifft insbesondere zu, wenn man versucht, Entscheidungen zu erzwingen oder eine Agenda abzuarbeiten. Gehen wir so vor, kreieren wir leicht Projekte, die überflüssig sind und weitere Meetings nach sich ziehen. Achtsame Meetings schärfen unseren Blick für das Wesentliche.

### Ethische Leitplanken

Viele Meetings leiden darunter, dass es keine klaren Regeln für die Kommunikation gibt, keinen klaren Ausdruck dessen, was

wir uns als Gruppe für unser Miteinander wünschen. Es fehlen Leitplanken der Kommunikation. Die Vereinbarung von Rollen, Ritualen, Zeitspannen sowie der Umgang mit Störungen und Regelverletzungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein fruchtbares Miteinander. Wir können uns auf diese Regeln beziehen und sie bei Abweichungen einfordern.

Im Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V. haben wir eine achtsamkeitsbasierte Wirtschaftsethik sowie ein Mindful Business Commitment entwickelt, das uns hilfreiche ethische Leitplanken für individuelles und kollektives Handeln liefert, auf die wir uns im Konfliktfall beziehen können. Es ist sehr bedeutend, dass Gruppen und Organisationen, die viel Zeit in Meetings verbringen, sich ethische und praktische Leitplanken geben und diese dann auch leben und reflektieren.

### Zusammenfassung

Achtsame Kommunikation ist ein Übungsprozess, der Zeit, Willenskraft und die Bereitschaft zur Innenschau und Selbstreflexion benötigt. Achtsamkeit muss gewollt sein und kann durch geeignete Methoden der Geistesschulung trainiert werden. Wer hingegen nicht sehen will, was wirklich in einer Gruppe und in einem selbst geschieht oder wer vom unklaren Status quo (scheinbar) profitiert, für den mag das Licht der Achtsamkeit eine Bedrohung darstellen, welche er bewusst oder unbewusst ablehnt. In einer Atmosphäre der Achtsamkeit verschieben sich letztlich die Bewertungsmaßstäbe für gelungene Kommunikation – achtsame Kommunikation verändert bestehende Machtgefüge. Daher muss Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die in Meetings primär auf die Sicherung oder Ausweitung ihrer Macht achten und hierfür übermäßig Redezeit und Raum beanspruchen, eine klare Grenze gesetzt werden. Indem die Meeting-Leitung darauf achtet, dass Redezeiten begrenzt und geschützt werden, erhalten alle Beteiligten mehr Raum zum Teilen. Je stärker die Moderation selbst Achtsamkeit verkörpert sowie entschlossen und klar interveniert, wenn die Gesprächsatmosphäre zu kippen droht, desto mehr kann destruktiven Kommunikationsgewohnheiten und Machtspielen die Grundlage entzogen werden. Schnelligkeit, Aggressivität und Ungeduld werden den Kurs einer achtsam agierenden Gruppe weniger bestimmen. Unterbrechungen, Nicht-Zuhören und Monologe werden bei diesem Vorgehen abnehmen. Kollektive Einsichtsprozesse und das geduldige Verdauen verschiedener Standpunkte lösen nach und nach Schnellschüsse, Reaktivität und Alleingänge ab. Damit dies gelingt, muss eine Gruppe, eine Organisation das wirklich wollen und fördern. Die vorgestellten achtsamen Kommunikationsprinzipien lassen sich nicht von heute auf morgen einfach so einführen. Sie sind Teil eines umfassenden Entwicklungsprozesses, der eine Organisation als Ganzes betrifft und verändert sowie das sinnvolle Handeln zum Wohle aller in den Mittelpunkt stellt.

## Literatur

- **Romhardt, K. (2013).** Müheloser Management durch Achtsamkeit, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 2/2013.
- **Romhardt, K. (2013).** Achtsames Wirtschaften: Ein frischer Blick auf scheinbare Normalitäten des ökonomischen Handelns und Denkens, in: «Betriebswirtschaftslehre – DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft», ZEIT-Edition.
- **Romhardt, K. (2015).** Achtsame Führung oder wie führen sich Buddhisten, S. 130–140, in: Patak M. & Simsa R. (Hrsg.). Kunststück Führung: Worauf es erfolgreichen Führungskräften ankommt, Linde.



### Dr. Kai Romhardt

Dr. Romhardt Unternehmensberatung,  
Netzwerk Achtsame Wirtschaft e. V.

**Kontakt:**  
kai@romhardt.de