

HERMES 5 Frühlingsforum 2018

Selbstmanagement und Achtsamkeit im Projekt



Building Competence. Crossing Borders.

Referenten: Elias Jehle & Prof. Dr. Andrea Müller

Ein Appetitanreger gefällig?

**«The very great achievers have always managed themselves.»
(Peter Drucker)**

**«Führen kann nur, wer sich selbst führt.»
(Urs Baldegger)**

**«Be the change that you wish to see in the world.»
(Mahatma Gandhi)**

Ansätze im Bereich Selbstmanagement sind zahlreich



Achtsamkeit ist die Führungshaltung des 21. Jahrhunderts

- Otto Scharmer vom MIT beschreibt Achtsamkeit sogar als die **Führungshaltung des 21. Jahrhunderts** (vgl. Mindful Leadership Institut).
- Laut dem Zukunftsforscher Matthias Horx wird die **Achtsamkeit** in den kommenden Jahren eine **Schlüsselrolle** spielen (vgl. Horx et al.).
- Für Horx bedeutet Achtsamkeit, dass wir lernen müssen, uns in „einer überfüllten, überreizten, überkomplexen Welt [...] auf neue Weise auf uns selbst zu besinnen“. Achtsamkeit schaut nach innen, ohne dabei aber das Aussen zu vernachlässigen. Anstatt Zielen nur hinterherzujagen ermöglicht Achtsamkeit Ziele selbstbewusst zu setzen (vgl. Horx et al.).
- “Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im **gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen**. Diese Art der Aufmerksamkeit steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Augenblicks zu akzeptieren.“ (Kabat-Zinn)



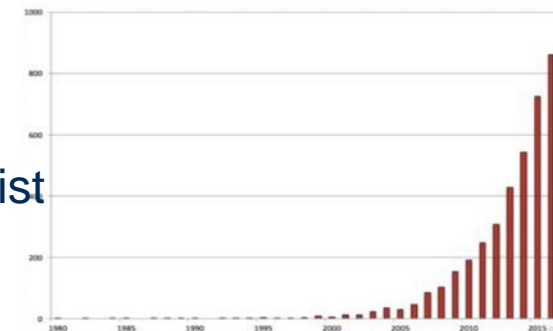
A wandering mind is an unhappy mind

Gemäss Killingsworth und Gilbert:

- In **47%** der Zeit sind unsere Gedanken nicht bei dem was wir tun (“**wandering mind**”)
 - Wenn die Gedanken bei dem sind, was wir gerade tun, sind wir glücklicher, unabhängig davon, ob es sich um eine positive oder negative Situation handelt
- “A wandering mind is an unhappy mind.”
- “The ability to think about what is not happening is a cognitive achievement that comes at an emotional cost.”

Bereits rund 13% der US-Arbeitnehmer üben eine Form von Achtsamkeitspraxis aus

- Bereits rund **13% der US-Arbeitnehmer** üben eine Form von Achtsamkeitspraxis aus (vgl. Good et al). Auch diverse Titelstories wie im Time Magazin, SRF Sendungen (Sternstunde Philosophie, Einstein) zeugen davon, dass Mindfulness in der **breiten Öffentlichkeit** angekommen ist
- **Immer mehr Unternehmen** wie Google, Ford, Aetna (Krankenkasse), Target (Einzelhandel) oder General Mills (Nahrungsmittel), Genentech (Pharma), dm-drogerie markt, SAP (vgl. Interview mit Peter Bostelmann, Director of Global Mindfulness Practice bei SAP), Siemens, Weleda, SpardaBank, Intel oder Axpo (vgl. Einstein Sendung) setzen bei der Entwicklung von ihren Führungskräften und Mitarbeitenden auf die Erkenntnisse aus der Achtsamkeitsforschung
- Anzahl **wissenschaftliche Publikationen** hat seit 2005 **exponentiell zugenommen** (4'000x, Stand 2015) und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht (vgl. Good et al.)



Vielversprechende Forschungsergebnisse zu den positiven Auswirkungen der Achtsamkeitspraxis – Ein Auszug¹

- **Verhaltensspektrum** wird **vergrössert** und **Reflexionsfähigkeit verbessert**: “Awareness leads to the possibility of choice. Choice gives us greater conscious influence over our subsequent actions.” (Hunter et al.)
“Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.”
(Viktor E. Frankl)
- **Resilienz** (psychische und physische Widerstandskraft) wird **gestärkt**
- Bewussterer und konstruktiverer **Umgang mit Stress** wird gefördert
- Stärkt **selbstbestimmtes Verhalten**
- **Empathiefähigkeit** nimmt zu und Entwicklung von **emotionaler Intelligenz** wird unterstützt
- **Erhöht kognitiven Funktionen (Konzentration, Gedächtnis und Lernfähigkeit)**: „Focused attention is what gets work done.“ (Hunter et al.)
- Fördert die Fähigkeit **grössere Zusammenhänge** besser wahrzunehmen

1: Vgl. Hunter et al, Ruth, Mindful Leadership Institut, Rösli, Silverton, Ebner

Kritische Stimmen vor allem bezüglich einer Instrumentalisierung der Achtsamkeit (“Entseelung”)

- Purser und Millilo: “a denatured mindfulness divorced from its soteriological context reduces it to a self-help technique that is easily misappropriated for reproducing corporate and institutional power, employee pacification, and maintenance of toxic organizational cultures”
- Entzenberger: Tendenz **Achtsamkeit** auf kurzfristige Ziele hin **zu instrumentalisieren** („Entseelung“) (vgl. Rööslì)
- Was bedeutet dies nun für den Projektkontext?

Junge, angehende Führungskräfte schätzen sinnstiftende Arbeit

- Wie sinnstiftend erachten Sie Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit?
- Global Perspectives Barometer: 1.095 „Führungskräfte von morgen“ befragt (GfK Verein & St. Gallen Symposium, vgl. Bruder et al.)

Eine sinnstiftende Arbeit ist wichtiger als ein hohes Einkommen.

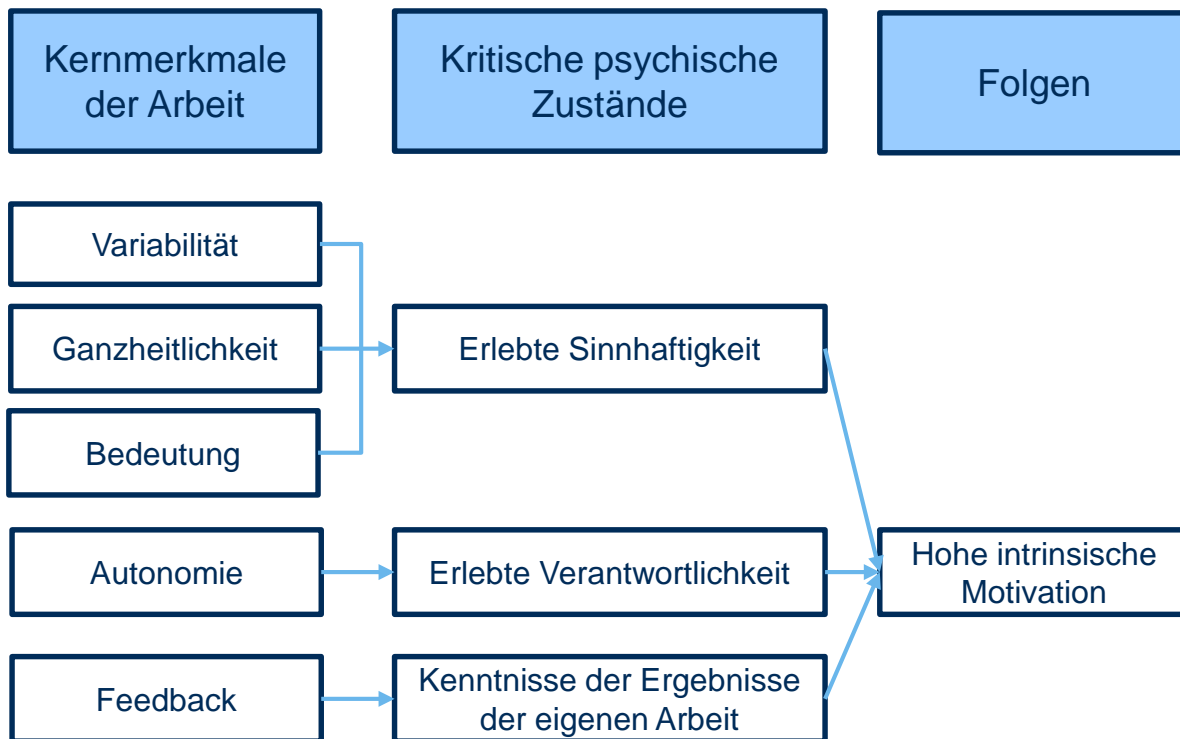
Als die drei wichtigsten Kriterien für Berufserfolg werden von den meisten genannt:

- Ich gehe einer Arbeit nach, die die Gesellschaft positiv beeinflusst. (46 Prozent)
- Ein bekannter Experte mit profundem Wissen im Bereich, den ich selbst wähle, ist mein Karriereziel. (44 Prozent)
- Ich arbeite bei interessanten und faszinierenden Projekten mit. (34 Prozent)

Erlebte Sinnhaftigkeit ist in der Motivations-Forschung eine schon lange bekannte Bedingung

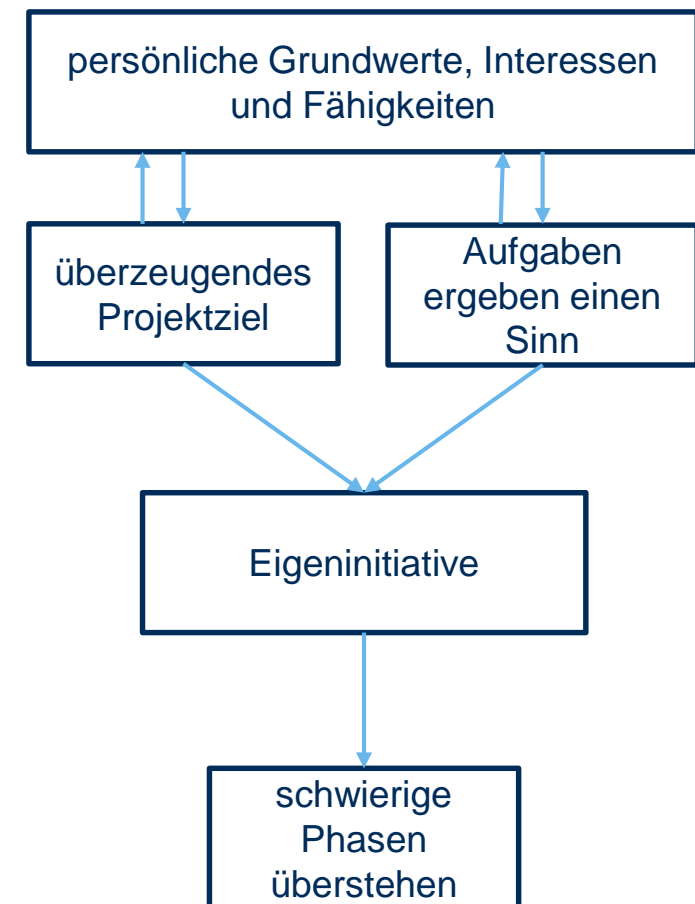
Job-Characteristics-Model

(Hackman & Oldham)



Projekt-Management-Welt

(vgl. Jehle & Müller)

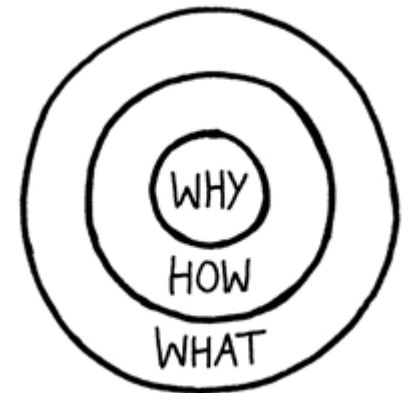


Übung Sinnerforschung – erst Journaling dann Austausch

Bitte nehmen Sie sich 1-2 Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen zuerst für sich.

Tauschen Sie sich danach mit Ihrem Sitznachbar / Ihrer Sitznachbarin dazu aus!

1. Welche beruflichen Beschäftigungen oder Erlebnisse geben Ihnen **besondere Kraft und/oder erfüllen Sie mit Freude?** (Why)
2. Bei welchen Tätigkeiten fühlen Sie sich ganz **eins mit sich selbst?** (How)
3. Gibt es Tätigkeiten, bei denen Sie manchmal das Gefühl haben, **überdurchschnittlich und herausragend zu agieren?** (What)



Conclusio

- Scharmer vom MIT beschreibt Achtsamkeit als die Führungshaltung des 21. Jahrhunderts.
- Forschungsergebnisse zu den positiven Auswirkungen der Achtsamkeitspraxis sind sehr zahlreich und vielversprechend. Unter anderem wird das Verhaltensspektrum vergrößert, die Resilienz gestärkt, ein konstruktiver Umgang mit Stress gefördert, kognitive Funktionen (Konzentration, Gedächtnis und Lernfähigkeit) erhöht, die Empathiefähigkeit und emotionale Intelligenz unterstützt und die Fähigkeit, grössere Zusammenhänge besser wahrzunehmen, nimmt zu.
- Hoch motiviert und zu überdurchschnittlich viel Eigeninitiative bereit sind Projektleiter, wenn sie von einem Projektziel überzeugt sind und in ihrer Aufgabe für sich persönlich einen Sinn sehen. Auch schwierige Phasen lassen sich so besser überstehen.
- Wenn ein Projektleiter seiner Berufung, seiner „inneren Stimme“ folgt, wird er nicht nur glücklich und erfüllt, sondern auch erfolgreich sein.

Schwerpunkt Führung und Organisation aus Sicht der Betroffenen



Elias Jehle/
Andrea Müller

Projektmanager in der Selbstverantwortung

Selbstmanagement führt zu mehr Klarheit und Motivation

Projektmanager haben die Aufgabe, Projekte erfolgreich zu managen. Was aber ist mit Ihrer eigenen Person: mit Selbstverantwortung, Selbstwahrnehmung und persönlicher Entwicklung? Der Beitrag zeigt die Bedeutung von Selbstmanagement für Projektleitende auf und vertieft dann die Themen Achtsamkeit und Klärung der persönlichen Berufung.

„The very great achievers have always managed themselves.“
Peter Drucker

Ein Projektmanager ist laut dem Standard des Project Management Institute verantwortlich dafür, dass ein Projekt in der Zeit, im Budget und mit vereinbarten Inhalten und Qualität realisiert wird. Auf dem Weg zum Projekterfolg hat der Projektmanager des Weiteren Risiken, diverse Stakeholder, die Kommunikation und das Beschaffungswesen zu managen.² Was ist aber mit dem Projektmanager selbst, wie und wer managt ihn? Ja, natürlich hat auch ein interner Projektmanager einen Linienvorgesetzten, es gibt einen Projektsponsor – intern (z. B. Senior Manager) oder extern (z. B. Kunde) –, der seine Rolle mehr oder weniger aktiv ausübt. Trotzdem wird das Selbstmanagement des Projektmanagers meist einfach vorausgesetzt bzw. ganz ausgeblendet. Wie aber soll ein Projektmanager seine oft aneinandergereihten Projekte erfolgreich managen, wenn seinem Selbstmanagement kaum Beachtung geschenkt wird? Wie sieht es mit seiner eigenen Person, seiner Selbstverantwortung, Selbstwahrnehmung und persönlichen Entwicklung aus?

Ziel des Artikels ist es, die Bedeutung von Selbstmanagement für Projektleitende zunächst generell aufzuzeigen, um dann zwei besonders relevante Themenbereiche – die Stressbewältigung mittels gelebter Achtsamkeit und die Klärung der persönlichen Berufung für ein langfristiges motiviertes Engagement – zu vertiefen.

220 | zfo

04/2017 (86. Jg.), Seite 220–225

Jehle, E. & Müller, A.: Projektmanager in der Selbstverantwortung. Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 2017 (04), S. 220-225.

Quellenverzeichnis (1/2)

- Buder, F., Schreiner, T. & Neus, A.: Global Perspectives Barometer 2015 – Voices of the Leaders of tomorrow. GfK Verein & St. Gallen Symposium.
- Drucker, Peter: Management Challenges for the 21st Century, London and New York 2012.
- Ebner, S.: <http://www.mindfulness.ch/achtsamkeit.html>.
- Furtner, M. & Baldegger, U.: Self Leadership und Führung. 2. Auflage. Wiesbaden 2016: Springer Gabler.
- Good, D., Lyddy, C., Glomb, T., Bono, J., Warren Brown, K., Duffy, M., Baer, R., Brewer, J., Lazar, S.: Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. Journal of Management, Vol. 42(1), 2015, S. 1–29
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.: Work Redesign (Organization Development). Upper Saddle River (New Jersey) 1980: Prentice Hall.
- Hammer, S.: Interview mit Peter Boselmann. moments by moments, 2017 (03), S. 52-59.
- Horx, M., Papasabbas, L., Schuldt, C.: Zukunftsreport 2016, Wien 2015.
- Hunter, J., Scherer, S.: Chapter 11 – Knowledge Workers Productivity and The Practice of Self-Management. In: Pearce, Craig, Maciariello, Joseph, Yamawaki, Hideki (Hrsg.), The Drucker Difference: What the World's Greatest Management Thinker Means to Today's Business Leaders, New York 2009.

Quellenverzeichnis (2/2)

- Jehle, E. & Müller, A.: Projektmanager in der Selbstverantwortung. Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 2017 (04), S. 220-225.
- Kabat-Zinn, M., Kabat-Zinn, J.: Mit Kindern wachsen: Die Praxis der Achtsamkeit in der Familie. Freiburg im Breisgau 2015.
- Killingsworth MA, Gilbert DT. A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. Science, 12 November 2010, Vol. 330. no. 6006, S. 932.
- Mindful Leadership Institut: <http://www.mindfulleadership.at/achtsamkeitstraining-achtsamkeitsuebungen-fuehrungskraefteentwicklung-mitarbeiterfuehrung/>.
- Purser, R. & Milillo, J.: Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization. Journal of Management Inquiry, Vol. 24(1), 2015, S. 3-24.
- Röösl, Franz: Initialisierung musterbrechender Managementinnovation, Lohmar 2015.
- Ruth, R.: Durch Achtsamkeit resistenter gegen Stress. <http://www.businesswissen.de/artikel/selbstmanagement-durch-achtsamkeit-resistenter-gegen-stress/>.
- Silverton, S.: Das Praxisbuch der Achtsamkeit, München 2012.

Diverse Links für weiterführende Informationen

- SRF Sternstunde Philosophie vom 22.4.2018 u. a. mit Richard Davidson (Länge 57:21):
<https://www.srf.ch/sendungen/sternstunde-philosophie/alle-meditieren-wer-veraendert-die-welt>
- SRF Sternstunde Philosophie vom 24.7.2016 mit Jon Kabat-Zinn (Länge 57:54):
<https://www.srf.ch/sendungen/sternstunde-philosophie/jon-kabat-zinn-achtsamkeit-die-neue-gluecksformel-2>
- SRF Einstein “Stress – wie schädlich er tatsächlich ist” vom 15.3.2018 (Länge 31:42; 24:40 bis 29:15 Beitrag zur Axpo)
- 14 kostenlose, professionelle Fragebogen zu Karriereorientierung und Persönlichkeit:
www.laufbahndiagnostik.ch
- Mindfulness Seminare: www.lassalle-haus.org, <http://www.mbsr-verband.ch>, <https://www.landguet.ch>,
<https://www.karuna.ch/>
- Berufungskoaching WaVe: www.wave.co.at
- 11 Audio-Interviews zum Thema Berufung mit erfahrenen Coaches und Beraterinnen:
<http://www.reginaschlager.ch/de/berufungs-konferenz/>
- <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/5-studies-on-the-benefits-of-the-purpose-driven-workplace>

Kontakt Daten

Mag. Elias Jehle, CEMS MIM, PMI PMP
Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Projektleiter
<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/jehl/>

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Zentrum für Unternehmensentwicklung
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur

Tel. +41 (0) 58 934 75 62
elias.jehle@zhaw.ch
<http://www.zhaw.ch/zue>



Prof. Dr. Andrea Müller
Stv. Leiterin des Zentrum für Human Capital Management
<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/muan/>

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Zentrum für Human Capital Management
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur

Tel. +41 (0) 58 934 78 73
andrea.mueller@zhaw.ch
<http://www.zhaw.ch/zhcm>

