

# sicherführen

erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

Juni 2015

## AKTUELLE MELDUNGEN

- **Das aktuelle Interview:** Mit Achtsamkeit in Führung: Mindfulness und Management .....3
- **Newsticker:** Mehr als 2 Monate Väterzeit gefährden die Karriere .....9

### TOP-THEMA:

#### Warum Sie 4 Führungsstile brauchen

Dirigieren, trainieren, sekundieren oder delegieren:  
Es kommt auf die Situation und den Mitarbeiter an.

S. 39

#### Recruiting 2015: Trennen Sie die Spreu vom Weizen

Die Mitarbeiterauswahl entscheidet auch über Ihren persönlichen Erfolg. Lesen Sie hier die besten Tipps.

S. 11

#### Treibt Ihr Vorgesetzter Sie in den Wahnsinn?

Erfolgreich trotz chaotischem, unfähigem, dominantem oder zögerlichem Chef – so geht's.

S. 25

#### Besser kommunizieren mit der ABC-Formel

Augenhöhe, Botschaften, Chats – das sind die Säulen eines modernen Kommunikationsstils.

S. 53

#### Wie Sie Ihre Selbstmotivation neu beleben

Was wirklich hilft, wenn Ihnen negative Gedanken, Aufschieberitis oder Ähnliches zu schaffen machen.

S. 69

## Aktuelles

- **Das aktuelle Interview:** Mit Achtsamkeit in Führung: Mindfulness und Management .....3
- **Newsticker:** Mehr als 2 Monate Väterzeit gefährden die Karriere .....9

---

### Das aktuelle Interview

---

## Mit Achtsamkeit in Führung: Mindfulness und Management



**Angelika von der Assen** ist Head of Management Development & Talent Programs der Axpo Gruppe in Winterthur, Schweiz. Axpo, ein Unternehmen mit 4.500 Mitarbeitern, produziert, handelt und vertreibt Energie in der Schweiz in über 20 Ländern Europas. Die Arbeits- und Organisationspsychologin M. Sc. ist spezialisiert auf Führungskräfte-Entwicklung und Executive Coaching. Sie war 20 Jahre lang als Geschäftsführerin der „xplore gmbh international“ auf diesem Gebiet tätig. Vor 3 Jahren wechselte sie zu Axpo, um dort das Talent Management aufzubauen und neu die Funktion „Head Management Development“ zu übernehmen.

**Kompakt:** Angelika von der Assen ist überzeugt davon, dass die Zeit reif ist, Achtsamkeitspraktiken in die Entwicklung von Führungskräften und Organisationen einzubringen. Denn wer mit Mindfulness im Führungsalltag agiert, verhindert den eigenen Burn-out, führt seine Mitarbeiter besser und trifft in Ruhe richtige Entscheidungen.

**In den USA ist Mindfulness, zu Deutsch Achtsamkeit, schon im Management angekommen. Firmen wie Apple, McKinsey, Procter & Gamble sowie Ford bieten ihren Führungskräften an, Achtsamkeitsverfahren zu erlernen. Kommt dieser amerikanische Trend jetzt auch zu uns?**

Die Amerikaner sind uns in Sachen Führung oft viele Schritte voraus, so auch beim Thema „Achtsamkeit und Leadership“. Der Internetriese Google

startete bereits 2007 ein firmeninternes Programm, das bis heute mehr als 1.000 Google-Programmierern Achtsamkeitspraktiken nähergebracht hat. Nun kommt dieses Programm auch nach Europa – und ich darf die 1. Trainerin sein, die dieses in der Schweiz durchführt.

Dabei wird Achtsamkeit schon seit mehr als 2.000 Jahren praktiziert. Ihren Eingang in die Unternehmenswelt hat sie aber erst vor einigen Jahren gefunden. Der Grund: Durch neue Untersuchungsmethoden (Magnetresonanztomografie) können

Neurowissenschaftler die positiven Wirkungen von Achtsamkeitsprogrammen wie Stressresistenz, erhöhte Konzentration, Klarheit und Steuerung von Emotionen anhand von entsprechenden Veränderungen im Gehirn wissenschaftlich fundiert nachweisen.

Dass Achtsamkeitspraktiken Bluthochdruck senken, zur Prophylaxe und Behandlung von Burn-out-Erkrankungen beitragen oder auch die Immunität gegen Grippe- und Erkältungskrankheiten erhöhen, ist noch länger belegt.

## **Und so kam das Thema „Mindfulness und Achtsamkeit“ ins Unternehmen?**

Ja. Nehmen wir z. B. Google. Dieses Unternehmen hat ja die Maxime, dass alle Mitarbeiter an einem Tag in der Woche an irgendetwas forschen, arbeiten können, was sie interessant finden. Einige Ingenieure, die Meditations-Vorerfahrung hatten, haben in dieser 20-%-Forschungs-Freizeit damit begonnen, ein 2-tägiges Programm zum Thema „Achtsamkeit und Mindfulness im Management“ auszuarbeiten.

Im Verlauf dieser Arbeit wurden Neurowissenschaftler einbezogen – alle

namhaften Wissenschaftler der westlichen Welt, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen, waren beteiligt. Und natürlich auch Menschen, die seit Jahrzehnten intensiv meditieren, wie Zen-Meister oder tibetische Mönche.

Jetzt gibt es also Achtsamkeitsverfahren in einer Management-kompatible Form. Bei uns in der Fachwelt ist dieses Programm sehr bekannt. Und jetzt bildet Google eine 1. Gruppe von Multiplikatoren aus, und ich habe das Glück, dass ich eine von diesen 60 sein darf.

## Wie würden Sie selbst Achtsamkeit definieren?

Achtsamkeit bedeutet, mit dauerhafter Aufmerksamkeit wahrzunehmen,

was jetzt gerade ist, ohne es zu beurteilen.

## Wie passt das denn zum Management?

Auf den 1. Blick wenig – denn wir tun ständig genau das Gegenteil! Wir springen von einem Thema zum anderen und praktizieren Multitasking. Ständig führen wir Selbstgespräche, dieses Affen-Geplapper im Kopf. Und meistens geht es hierbei darum, dass Sie sich Gedanken über die Vergangenheit und Sorgen um die Zukunft machen – statt jetzt voll konzentriert zu sein. Dazu kommen Hetze und Termindruck. So kann man mit offenen Augen das Wesentliche übersehen.

Wirklich aufmerksam und präsent zu sein, einfach voll da, wird in Übungen trainiert. Time out. Innehalten. Dann erst entscheiden. Und das ist nichts anderes als Geistestraining. So wie wir ins Fitnessstudio gehen,

um unseren Körper zu trainieren, ist Meditation ein Geistestraining. Man lernt, seinen Geist zu steuern und zu fokussieren. Was läuft hier jetzt gerade wirklich? Und das ist im Management sehr wichtig.

Nehmen wir z. B. die Situation, dass ein Mitarbeiter eine für ihn herausfordernde Situation mit Ihnen besprechen möchte. Achtsamkeit praktizieren heißt hier einfach: sich Zeit nehmen, voll präsent und aufmerksam zuhören, ohne schon an den nächsten Termin zu denken. Realisieren, was das, was Sie hören, bei Ihnen auslöst und wie es dem Mitarbeiter damit geht. Diese Wahrnehmung macht dann ganz andere Lösungen möglich.

## Welche Vorteile ziehen Führungskräfte aus diesem Ansatz?

Das heißt, wie können Führungsqualitäten durch Achtsamkeit verbessert werden? Indem man mit sich selbst besser in Kontakt ist, indem man in schwierigen Change-Prozessen nicht aus Angst heraus agiert oder unter

Termindruck falsche Entscheidungen trifft. Ziel ist es, in solchen Situationen zu lernen, bei sich zu bleiben, einen klaren Blick auf die Situation zu werfen und mit Ruhe und Abstand entsprechende nächste Schritte ein-

# Aktuelles

---

zuleiten. Dies ist in unserer heutigen komplexen, mehrdeutigen und

schnellen Welt eine wichtige Fähigkeit.

## **Sind das die beiden Punkte – Stressmanagement und der klare Blick –, oder gibt es noch weitere Aspekte?**

Das erklärte Ziel des Google Spin-off namens „Search Inside Yourself Leadership Institute (SIYLI)“ ist „Leadership with wisdom and compassion“. Eine Metapher, die dazu passt und die ich sehr schön finde, ist die Schneekugel. Wenn Sie eine Schneekugel schütteln, sehen Sie das Objekt, das sich darin befindet, nicht. Wenn Sie aber die Schneekugel ruhen lassen, fällt der Schnee nach unten, und Sie erkennen, was in der Kugel steckt. Das passt zum Arbeitsalltag vieler Führungskräfte: Wir sind ständig mit unserer Aufmerksamkeit bei vielen Dingen und Aktivitäten, wir produzieren also eine Menge Schneeflocken. Und weil wir nicht zur Ruhe kommen, sehen wir nicht klar, worum es eigentlich geht.

Und genau das ändern Sie durch die Achtsamkeitsverfahren. Sie fokussieren sich und sehen wieder ganz klar,

was ist: Sie nehmen den Markt wahr, sehen klar die Mitarbeiter, klar das Unternehmen und seine Chancen.

Wir leben heute in einer „VUCA world“, das steht für volatility, uncertainty, complexity and ambiguity – zu Deutsch Veränderlichkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit. Mit unseren üblichen Management-Methoden kommen wir aber an Grenzen, dies zu meistern. Viele Führungskräfte fühlen sich gestresst und überfordert. Die Gesundheitskosten sind immens gestiegen, und eine Wirtschaftskrise folgt der nächsten. Kurz: „The way we work isn't working!“ Das alles zeigt uns: Wir brauchen jetzt einen Paradigmenwechsel. Wir brauchen neue Wege für die Art, wie wir Geschäfte betreiben und wie wir führen. Zu diesem Paradigmenwechsel gehört für mich „die Kunst des klaren Blicks“.

## **Welche Erfahrungen haben Sie persönlich mit Mindfulness gemacht? Konnten Sie davon im Führungsalltag profitieren?**

Nehmen wir an, wir treffen zu einem Meeting zusammen. Jeder kommt aus

einem anderen Kontext, hat den Kopf noch ganz voll und ist in Gedanken

vielleicht auch schon beim nächsten Termin. Hier habe ich es als hilfreich empfunden, einfach mal eine Minute zu schweigen, um im Meeting anzukommen und präsent in dieses Meeting zu starten. Vielleicht kann man auch einfach mal die Handys für die Zeit des Meetings ausschalten und sich 30 Minuten nur auf dieses Thema konzentrieren. Das klingt nicht spektakulär, macht aber einen Riesens Unterschied aus.

Und ich mache z. B. täglich einen kurzen Body Scan, das heißt, ich wandere

in Gedanken einmal kurz durch meinen Körper. Ich checke kurz, wie geht es mir eigentlich: Ist mein Gesicht angespannt, die Schultern, schlägt mein Herz unruhig, wie fühle ich mich? Es gab eine Zeit, in der ich auf diese Frage als Antwort eine riesige Müdigkeit registriert habe. Das hätte ich sonst gar nicht gemerkt, weil ich nicht wirklich in Kontakt mit mir war. Jetzt aber konnte ich mir sagen: Ich muss etwas unternehmen, ich mache zu viel, ich muss besser für mich Sorge tragen. Ich bekomme so viel schneller mit, wie es mir geht und was ich brauche.

### **Machen Sie den Body Scan im Büro?**

Ja. Ein Verdienst von Google ist es, dass sie diese Entspannungsmethoden managementtauglich gemacht haben. Sie wurden erheblich verkürzt, und man kann sie im Anzug praktizieren, auf oder hinter dem Chefses-

sel. Im gesamten Programm werden 7 Entspannungsmethoden angeboten. Einige sind eher körperbezogen wie Yoga, andere kommen aus der Zen-Meditation.

### **Gibt es in Ihrem Unternehmen Ansätze zu einem Mindfulness-Training?**

In der Schweiz ist das Thema „Achtsamkeit“ noch nicht so angekommen wie in Deutschland oder den USA. Aber ich habe bei uns jetzt einen Kurs im Ausbildungsprogramm unter dem Titel „Resilienz im Führungsalltag – Achtsamkeit für Führungskräfte“ angeboten. Unser Unternehmen ist ein sehr techniklastiges Unternehmen,

mit vielen Ingenieuren als Führungskräften, hauptsächlich Männer. So war ich die ersten 2 Wochen gespannt, ob sich genug Mitarbeiter anmelden.

Inzwischen ist der Kurs ausgebucht, und ich habe 5 Kollegen auf der Warteliste. Das ist eine schöne Bestätigung für mich. Unser Kurs umfasst

## Aktuelles

---

10 Einheiten à 30 Minuten, in dem ich einen kurzen Input zu Themen wie Stressbewältigung, Selbststeuerung, Leadership mit Achtsamkeit o. Ä. gebe. Danach stelle ich jeweils unterschiedliche meditative Methoden

vor, die bis zum nächsten Mal mithilfe einer App und einer CD geübt werden. Der Kurs findet kurz vor dem Mittagessen statt, so können meine Führungskollegen die Achtsamkeitserfahrung gut in ihren Tagesablauf integrieren.

### **Was würde sich in Unternehmen ändern, wenn sich diese Achtsamkeit zum Programm erheben würde?**

Ich glaube, das wäre eine kleine Revolution. Stellen Sie sich vor, man würde einander wirklich zuhören. Man würde anfangen, dem Kunden wirklich zuzuhören. Alle Führungskräfte hätten Charisma, trafen kluge und weise Entscheidungen, die ihnen, ihren Mitarbeitern, dem Unternehmen, der ganzen Welt nützen.

Oder wenn man einfach sagen würde: Wir arbeiten alle mit Freude und Respekt, sind kooperativ, können mit Druck und Stress umgehen und unser ganzes Potenzial entfalten.

Das ist vielleicht utopisch. Aber im Endeffekt wäre es ein sehr respektvolles Miteinander-Arbeiten, respektvolle Führung und Arbeiten zum Wohl der Gesellschaft. Was würde das für einen Unterschied machen! Meine Überzeugung ist, dass es wirklich Zeit für ein ganz neues Management ist. Mit immer mehr desselben, denselben Strategien und To-do-Listen, besserem Zeitmanagement, besserem Delegieren kann ich dieses zunehmende Tempo, die Mehrdeutigkeit und Komplexität der „VUCA world“ nicht mehr meistern. Wir brauchen etwas anderes.

### **Welchen persönlichen Tipp geben Sie einer Führungskraft, die sich auf den Weg der Achtsamkeit begeben will?**

Starten Sie mit wenigstens einem bewussten Atemzug am Tag. Und erkundigen Sie sich nach entsprechenden Angeboten in Ihrer Nähe, oder bitten

Sie die Personalentwicklungsabteilung, entsprechende Kurse anzubieten.