

Achtsamkeit am Arbeitsplatz – Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag

Viele Personal- und Organisationsentwickler sind vom Nutzen der Achtsamkeit überzeugt, scheuen aber noch davor zurück, das Thema Mindfulness in die interne Führungskräfte- oder Personalentwicklung einzubringen. Ein Beispiel zeigt, wie und mit welchen Angeboten dies gelingen kann.

„Achtsamkeitstraining bei uns im Unternehmen? Ich wäre ja sofort dabei, aber die Firma ist noch nicht so weit!“ Wenn man diese Aussage von der zehnten Führungskraft aus demselben Konzern hört, verdichtet sich der Eindruck, dass das Unternehmen vielleicht weiter ist, als man denkt. Aber wie vorgehen, wenn das Commitment der Geschäftsleitung und das Engagement eines internen Sponsors – so wie es bei Axpo war – noch in weiter Ferne liegen?

Axpo – ein Unternehmen im Wandel

Axpo ist ein führender Schweizer Energiekonzern mit lokaler Verankerung und internationaler Präsenz. Wie viele deutsche Energieunternehmen in den vergangenen Jahren steht auch Axpo angesichts anhaltend niedriger Strompreise heute vor großen Veränderungen. Das über hundertjährige Unternehmen beschäftigt etwa 4 500 Mitarbeiter, darunter viele Ingenieure und Techniker, aber auch Stromhändler und Vertriebler. Die Maßnahmen zur strategieorientierten Personal- und Führungskräfteentwicklung werden konzernweit angeboten. Die sogenannte VUCA-Welt (VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) hat auch bei Axpo Einzug gehalten. Dies stellt für viele Mitarbeiter und Führungskräfte eine echte Herausforderung dar. In Executive Coachings wird immer wieder die Suche nach Sinn, Fokus und innerer Ausgeglichenheit thematisiert sowie auch das Erleben der Grenzen bisheriger Führungsansätze. Viele Coaches stellen sich zudem spirituelle Fragen, die mit ihrer beruflichen oder privaten Lebenssituation zu tun haben.

Die Unterstützung der Belegschaft durch Achtsamkeitsverfahren ist in dieser Situation sehr sinnvoll, zumal deren Wirksamkeit (verbesserte Aufmerksamkeitskontrolle, Steuerung von Emotionen und Selbstwahrnehmung) heute durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse zunehmend erhärtet werden (siehe Metastudie von Tang et al., 2015).

Erste Pre-Post-Messungen unternehmensinterner Achtsamkeitsprogramme (so zum Beispiel von Google und SAP) zeigen vielversprechende Ergebnisse. Die Einführung entsprechender Angebote bei Axpo wurde dadurch erleichtert, dass die konzernweit für die Entwicklung von Führungskräften und Hochleistungsträgern mit Potenzial (sogenannte Talente) verantwortliche Autorin selbst seit mehr als zehn Jahren eine regelmäßige Achtsamkeitspraxis ausübt und zudem zertifizierte Achtsamkeitstrainerin ist (Trainerin für „Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ des Giessener Forums sowie für das bei Google entwickelte Leadership-Programm „Search Inside Yourself“). All das waren wichtige Voraussetzungen für eine Integration von Mindfulness in das Unternehmen. Wie aber konnte der Weg dorthin aussehen, wenn das Thema an sich neu und unbekannt war, ja sogar Widerstände auslösen konnte („Das ist ja esoterisch“) und eine Unterstützung durch die Konzernleitung oder durch Sponsoren nicht gegeben war?

Die vier Dimensionen der Achtsamkeit

Zunächst waren Ziel und Tiefe möglicher Interventionen zu klären. Dabei erwies sich die Unterscheidung der folgenden vier Dimensionen als hilfreich:

- **Dimension Stressmanagement und Persönlichkeitsentwicklung** Aufbau einer individuellen, täglichen Achtsamkeitspraxis als Basis der Selbstregulation, unter anderem zur Burnout-Prophylaxe und zur intensiven Überprüfung und Erweiterung der inneren Überzeugungen und Handlungsmuster.
- **Dimension Leadership- und Organisationsentwicklung** Verbesserung der Führungsqualität und För-

Angelika von der Assen,
M.Sc. Organisationspsychologin,
zert. „Search Inside Yourself“-Coach,
Head of Management Development
der Axpo Gruppe Schweiz und
selbstständige Achtsamkeitstrainerin
in Winterthur, Schweiz,
vonderassen@bluewin.ch



derung eines Kulturwandels in der Organisation und einer achtsameren Art und Weise des täglichen Miteinanders. Dies kann durch die Implementierung von formellen und informellen Achtsamkeitspraktiken in Strategie, Struktur und Führungskultur des Unternehmens geschehen. Veränderungs- und Reorganisationsprozesse sind ohne die erste Dimension, also ohne eine entschlossene Hinwendung zu sich selbst, oft wenig sinnvoll.

- **Dimension „Achtsame Wirtschaft“**
Über das eigene Unternehmen hinaus soll die Entwicklung einer achtsamen Wirtschaft gefördert werden. Diese ist gekennzeichnet durch sinnvolle realwirtschaftliche Ziele, Tätigkeiten und Wertschöpfungen, die nicht auf Spekulation und rein finanziellen, sondern auch auf ethischen Werten basieren. Wirtschaftliches Handeln soll dazu beitragen, Mitgefühl und die Überwindung von Leid zu fördern – und so letztlich auch den Weltfrieden.
- **Die ethisch-spirituelle Dimension**
Die Praxis der Achtsamkeit wird seit über 2400 Jahren in vielen Weltreligionen als ein Weg der Spiritualität gepflegt. Es geht unter anderem um das Aufwachen aus der Unbewusstheit, um die Verbindung zum Transzendenten, dem Jenseits oder der Unendlichkeit.

Mindful Leadership

Als Verantwortliche für die Entwicklung von Führungskräften und Talenten bei Axpo lag für die Autorin die Entscheidung nahe, sich auf die Ziele der zweiten Dimensionen zu fokussieren, also auf Mindful Leadership – definiert als Achtsamkeit im Führungskontext. Die bisherigen firmeninternen Angebote für diese Zielgruppe, basierend auf den strategischen Schlüsselkompetenzen, leisteten dabei bereits einen wertvollen Beitrag zur Management- und Organisationsentwicklung. Wie Janice Marturano, Gründerin und Direktorin des Institute for Mindful Leadership in den USA, in ihrem Buch

„Mindful Leadership“ schreibt, verkörpert eine achtsame Führungskraft volle Führungspräsenz, indem sie Konzentration, Klarheit, Kreativität und Mitgefühl zum Wohl anderer entwickelt.

Die Vermittlung von Leadership und Management Skills sowie die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung ist das eine. Entscheidend ist aber, aus welcher inneren Gestimmtheit heraus Führungskräfte in die Aktion gehen. Gestresst? Angsterfüllt? Zuversichtlich? Die Haltung bestimmt gerade in Veränderungsprozessen, ob das Führungshandeln letztendlich angemessen und förderlich ausfällt. Oder wie der Bremer Managementprofessor Karlheinz Schwuchow betont: „Die Ursachen bestimmten Führungshandelns lassen sich nur durch die Betrachtung der individuellen Denk- und Handlungsmuster erschließen. Diese zu verändern und so etablierte Verhaltensweisen infrage zu stellen, ist eines der grundlegenden Probleme im Leadership Development, vor allem wenn es um erfahrene Führungskräfte geht.“ Genau das ermöglicht die Praxis der Achtsamkeit.

Personalentwickler als Gärtner

Spezifische Ziele und Ergebnisse in der Zukunft erreichen zu wollen, ist bei den Themen Achtsamkeit und Meditation nicht ohne Ironie. Schließlich sind es gerade die Absichtslosigkeit und die bewusste Konzentration auf das Jetzt, die dabei wesentlich sind. Der Fokus lag darum auf der Qualität des Wegs zum Ziel. Ohne Auftrag konnte es auch keinen Top-down-Ansatz geben. Stattdessen ging es im Sinne eines viralen Ansatzes eher darum, bei einer kritischen Masse Resonanz zum Thema und eine Aktivierung zu erzeugen. Dabei sind vor allem die Authentizität und Kongruenz des Vorgehens wichtig. Der Weg zu Mindful Leadership muss achtsam gegangen werden. Die Rolle des Führungskräfteentwicklers ist weniger die des Umsetzers eines festgelegten Projektplans, sondern eher die eines Gärtners, der den Boden

bereitet, Samen ausbringt und achtsam pflegt, der den Prozessen Zeit gibt, anstatt am Gras zu ziehen, damit es schneller wächst, und der selbst Rollenmodell ist für Achtsamkeit in Unternehmen.

Achtsamkeitstraining bei Axpo

Das „Training Achtsamkeit am Arbeitsplatz“, entwickelt vom Giessener Forum, ist ein achtsamkeitsbasiertes, weltanschaulich-neutrales und standardisiertes Curriculum zur Stress- und Burnout-Prophylaxe am Arbeitsplatz und ein Angebot gemäß Dimension eins. Inspiriert vom Programm Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) nach Jon Kabat-Zinn umfasst es eine einstündige Informationsveranstaltung, gefolgt von zehn Treffen (à 45 bis 60 Minuten) im Abstand von einer Woche in einer festen Gruppe. Dabei werden thematische Impulse gegeben und sieben Achtsamkeitsübungen eingeübt. Integrale Bestandteile sind die Durchführung vor Ort, also im Unternehmen selbst, und die direkte Umsetzung am Arbeitsplatz. Die Teilnehmenden verpflichten sich, jeden Tag 15 Minuten lang eine der jeweiligen Timeout-Übungen mit Unterstützung durch eine CD zu trainieren, dreimal täglich das sogenannte achtsame Innehalten (drei Minuten) zu praktizieren sowie den entsprechenden Abschnitt im Buch „Timeout statt Burnout“ zu lesen und die Reflexionsfragen zu beantworten.

Die Durchführung und Reflexion eines Pilotprogramms gehörten zur Ausbildung der Autorin zur zertifizierten Achtsamkeitstrainerin. Führungskräfte, die sich in informellen Gesprächen interessiert gezeigt hatten, ermutigten sie, bereits den Übungsdurchlauf im Unternehmen durchzuführen. Die Teilnehmer schätzten das zeitliche Format des Kurses, vor allem die, für die eine ein- oder sogar mehrtägige Abwesenheit vom Arbeitsplatz nicht machbar ist. Nach dem Training berichteten sie von mehr Energie und größerer Arbeitszufriedenheit. Es gelinge ihnen besser, ihre Aufgaben mit Klarheit, Ruhe

und Effektivität auszuführen. Sie vermissen allerdings eine explizite Ausrichtung des Kurses auf Führungsfragen. Hierfür gibt es „Search Inside Yourself – born at Google“, ein achtsamkeitsbasiertes Training zur Förderung der emotionalen Intelligenz. Es ist spezifischer auf die Bedürfnisse von Führungskräften ausgerichtet und eignet sich für alle, die in komplexen Situationen Leadership (hier im breiten Sinne als „Beeinflussung“ definiert) zeigen müssen. Es wurde bereits 2007 bei Google auf neurowissenschaftlicher Basis entwickelt und wird heute weltweit für die Mitarbeiter des Konzerns eingesetzt und mittlerweile auch für andere Unternehmen durchgeführt. So hat beispielsweise der Software-Konzern SAP einen breiten Rollout gestartet und mehr als 5000 Personen dafür auf der Warteliste. Das Programm basiert auf drei Säulen:

- neurowissenschaftliche Erkenntnisse,
- Achtsamkeitspraxis und
- Stärkung der Emotionalen Intelligenz (nach Daniel Goleman).

Es unterstützt die Teilnehmenden dabei,

- Resilienz in Veränderungsprozessen zu entwickeln und mit belastenden Situationen besser umzugehen,
- trotz Komplexität, Unsicherheit und Zeitdruck sicher zu entscheiden und Probleme zu lösen und
- die eigene Leistung und die der Mitarbeiter zu verbessern.

Das Training umfasst einen zweitägigen Workshop mit Informationen und praktischen Übungen zu Achtsamkeit, Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement, Motivation, Empathie und Leadership. Darauf folgt eine vierwöchige Transferphase, in der die Teilnehmer wöchentlich Aufgaben bearbeiten und angeleitete Meditationen üben. Die Teilnehmer schließen sich jeweils zu zweit zusammen („Buddies“) und tauschen sich wöchentlich aus. In einem abschließenden Webinar werden Fragen zur Praxis beantwortet.



Das Unternehmen Axpo: IT-Ingenieure beschäftigen sich hier mit Achtsamkeit

Damit deckt das Programm Zielsetzungen der ersten, vor allem aber der zweiten Achtsamkeitsdimension ab. Auch hier wurde das Pilotprogramm intern bei Axpo durchgeführt. Die IT-Tochter des Konzerns hatte darum gebeten, um ihre Führungskräfte zu unterstützen. Große Resonanz löste hier die Herkunft des Programms aus: „Born, tried and tested at Google“ konnte bei den IT-Ingenieuren viele Vorbehalte abbauen und Interesse an einer Teilnahme wecken. Die Auswertung des Programms zeigte eine hundertprozentige Weiterempfehlungsrate, und die Teilnehmer wurden zu Promotoren des Trainings, sodass auch Angehörige der Konzern-IT und weiterer Bereiche nach einer Durchführung fragten.

Wöchentliche Meditationsgruppe

Einen ersten „Achtsamkeits-Ableger“ stellt das knapp halbstündige interne Meditationsangebot bei Axpo dar. Es wurde während der Transferphase von zwei

„Buddies“ (Lernpartnern) aus dem „Search Inside Yourself“-Programm initiiert und findet seit etwa einem Jahr wöchentlich statt. Nach einem Themenimpuls folgt jeweils eine 15-minütige angeleitete Meditation zu verschiedenen Themen, an die sich ein kurzer Erfahrungsaustausch anschließt.

Die Veranstaltung stand zu Beginn ausschließlich den Absolventen der beiden oben beschriebenen Programme offen. Mittlerweile bringen die Teilnehmer weitere Interessierte mit. Für diejenigen ohne Meditationspraxis wird einmal monatlich eine kurze Einführung angeboten.

Inner Engineering

Ebenfalls auf Anregung von Teilnehmern wurde das Thema „Mindful Leadership“ bei internen „Lunch & Learn“-Veranstaltungen vorgestellt, die während der Mittagspause zu diversen Themen offeriert werden. Während einer Stunde

wurden die Teilnehmer in das Thema eingeführt und lernten kurze Übungen kennen, die sie danach in den Alltag mitnehmen konnten („Achtsamkeit to go“). Der Titel „Inner Engineering“ wurde mit Bedacht für die technikorientierte Zielgruppe gewählt und half, Vorbehalte abzubauen. Der Kurs für maximal hundert Teilnehmer war nach kurzer Zeit ausgebucht und wurde mehrfach wiederholt.

Top-Talent-Programm

Das Top Talent Programm (TTP) ist ein Action Learning Programm, für das die High Potentials („our next CEO“) jährlich nominiert werden und in dem sie strategisch wichtige Projekte für die Konzernleitung bearbeiten. Frühere Bestandteile der Präsenzmodule (wie etwa Inputs und Training zu Konfliktmanagement, Teamführung) wurden ersetzt durch Achtsamkeit als Meta-Führungskompetenz. In dem auf über sechs Monate angelegten Programm entwickelten sich eine leistungsorientierte Gruppendynamik und eine starke Kohäsion. Ihre Projektmeetings führten die Teilnehmer nach Achtsamkeitsprinzipien durch. Auf ihrem Weg an die Unternehmensspitze werden sie so zu wichtigen Botschaftern für Achtsamkeit.

Begleitung von Management-Teams

Seit Beginn des Jahres wird das Thema Achtsamkeit erstmals direkt von Divisions- und Abteilungsleitern nachgefragt. Zwei Managementteams werden über das Geschäftsjahr hinweg bei ihren Klausurtagungen darin unterstützt, eine eigene Meditationspraxis zu entwickeln und ihr Führungsverhalten entsprechend einem Mindful Leadership zu gestalten. Dies hat auch Einfluss auf Ablauf und Kultur ihrer Managementmeetings, die mit einer „stillen Minute“ beginnen und enden sowie durch achtsames Zuhören und fehlendes Multitasking geprägt sind. Es gibt keine Ablenkung mehr durch Handys, PCs, Tablets, sondern volle Präsenz.

Kritische Erfolgsfaktoren

Die Erfahrungen zeigen, dass sich folgende Kriterien als unumgänglich für die erfolgreiche Einführung von Angeboten zur Achtsamkeitsschulung der Dimension zwei in das Unternehmen erwiesen haben:

- weltanschaulich neutrale Programme,
- wissenschaftliche Fundierung,
- businessstaugliche Übungen, Passung zum Unternehmenskontext/zur Unternehmenskultur: Wordings wie „Inner Engineering“, Durchführung im Rahmen laufender Reorganisationsmaßnahmen, Nutzung von bei der Zielgruppe akzeptierten Brands wie Google,
- freiwillige Teilnahme,
- Einführung über den Kanal des Leadership Development/Change Management und nicht über das Gesundheitsmanagement, das von Führungskräften leider häufig entwertet wird. Sie gestehen sich Stressbelastung nicht ein und tabuisieren Self Care. Der Aufhänger ist eher die volle Mobilisierung des eigenen Potenzials als die Bewältigung von Stress oder Burnout-Prophylaxe.
- Die Trainer kommen nicht aus dem Gesundheitsbereich, sondern sind selbst erfolgreich im Business tätig, haben langjährige eigene Meditationspraxis (mehr als 2000 Stunden) und leben Achtsamkeit im Unternehmensalltag selbst vor.

Fingerspitzengefühl nötig

Als Fazit lässt sich sagen: Der „Achtsamkeitspflanze“ bei Axpo wird einiges an Aufmerksamkeit und Interesse entgegengebracht. Um sie zum Wachsen zu bringen, ist allerdings viel Fingerspitzengefühl notwendig. Schon heute unterstützt Achtsamkeit eine wachsende Zahl von Führungskräften und Mitarbeitern darin, im Alltag präsenter, ausgeglichener und leistungsfähiger zu sein (Dimension zwei). Erste Einflüsse auf die Führungskultur innerhalb einzelner Bereiche sind inzwischen festzustellen.

Ein nächster Schritt wird nun darin bestehen, Achtsamkeitspraktiken in die hauseigenen Führungsprogramme zu integrieren. Ein stärkerer Einfluss auf die Organisationskultur ist dabei wünschenswert. Es bedarf einer starken Unterstützung durch das Topmanagement, wenn Achtsamkeit eine durchgreifende Wirkung entfalten und die anstehende Reorganisation mit höchster Wirksamkeit unterstützen soll.

Diese kann dann durch eine stärkere Aktivierung der Botschafter, durch das Gewinnen von Sponsoren und von Entscheidern erreicht werden, die sich für die verschiedenen Achtsamkeitsprogramme starkmachen und auch Budgets zur Verfügung stellen – oder durch die Erhebung überzeugender Daten anhand von Pre- und Post-Messungen.

Weitere Literatur

- Goleman, D.** (2014). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper.
- Kohtes, P. J. & Rosmann, N.** (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Löhmer, C. & Standhardt, R.** (2012). *Timeout statt Burnout. Einübung in die Lebenskunst der Achtsamkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Marturano, J.** (2015). *Mindful Leadership. Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz*. Freiburg: Arbor.
- Ott, U.** (2010). *Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst*. München: Barth.
- Schwuchow, K.** (2017). Abschied vom Standardtraining – warum Leadership Development heute nicht (mehr) funktioniert. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1/2017, 19–23.
- Tan, Chade-Meng** (2015). *Search Inside Yourself. Optimierte dein Leben durch Achtsamkeit*. München: Random House.
- Tang, Yi-Yuan et al.** (2015). The Neuroscience of Mindfulness Meditation. *Nature Reviews Neuroscience* 16, 213–225.