

---

Achtsamkeitstraining in der Wirtschaft

## «Was soll denn der Mist?», sagte Fabrowsky. Doch er sollte sich täuschen

---

von Anja Jardine / 18.8.2017, 07:00 Uhr

---

Bosch, Beiersdorf und Axpo flankieren mit Achtsamkeitstraining der Führungskräfte ihre Transformation in agile Unternehmen. Nach anfänglicher Skepsis zieht die Mehrheit der Geschulten positive Bilanz.

---

«Bibis Beauty Palace» hatte bei Beiersdorf niemand auf dem Schirm. Der Konzern, immerhin die Mutter von Nivea und Labello, beherrscht das Geschäft mit der Schönheit seit hundertdreissig Jahren. «Und plötzlich gräbt eine Youtuberin, die in ihren Videos 14-jährigen Mädchen Schönheitstipps gibt und acht Millionen Follower hat, mit einem selbstkreierten Duschgel Marktanteile ab», sagt Andreas Clausen, Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung für Körperpflege bei Beiersdorf. «Die Digitalisierung macht es möglich, dass Kleine die Grossen herausfordern.» Jedes Unternehmen müsse sich täglich fragen: «Haben wir irgendetwas nicht im Blick, was uns morgen umhauen kann?» Wer in einer solchen Welt nicht die innere Ruhe bewahren könne, sei verloren, sagt Clausen.

Bei Beiersdorf war es der Markenchef Ralph Gusko, der seinem Führungsteam vor drei Jahren anbot, ein intensives Achtsamkeitstraining zu machen, auf freiwilliger Basis und als Pilot im Konzern. Das Programm wurde von der Kalapa Academy entwickelt, einem der führenden Institute für achtsamkeitsbasierte Interventionen, deren Gründer aus der Unternehmensberatung kommen und über jahrzehntelange Meditationspraxis verfügen. Das Grundprogramm besteht aus 2,5 Stunden Anleitung pro Woche über zehn Wochen hinweg plus einem Tag Schulung sowie der Verpflichtung zu eigenständiger Meditation mit Audiofiles. Auch Automobilzulieferer Bosch hat dieses Programm implementiert.

«Was soll denn der Mist?», habe er gedacht, sagt Jens Knut Fabrowsky, Bereichsvorstand der Automobilelektronik (AE) bei Bosch, als er sich das erste Mal auf ein Kissen setzen sollte. «Ich brauche ein Tool, um meine Tasks besser zu sortieren, doch nicht so etwas.» Zu Petra Martin, Leiterin des Kompetenzzentrums für Leadership bei Bosch AE, sagte er damals: «Das mit dem Atmen ist nichts für mich.» Doch Fabrowsky sollte sich täuschen.

2012 hatte Martin von der Konzernspitze den Auftrag erhalten, «die Führung zu verbessern», um die Transformation des Dinosauriers in ein agiles Unternehmen zu flankieren. AE stellt Elektronik für Fahrzeuge her, quasi das Gehirn eines Motors, 30 000 Menschen weltweit sind in diesem Segment beschäftigt. «Wir sind so komplex wie der gesamte Bosch», sagt Martin, «ein gutes Experimentierfeld.» Sie und ihr Team sind zuständig für die Führungsqualitäten von 2000 Führungskräften – vom Teamleiter im Werk bis hin zu Bereichsvorstand Fabrowsky. Und all die sollen nun hundert Jahre klassische Managementlehre vergessen und sich gänzlich neuen Herausforderungen stellen.

### **Der Chef verliert an Status**

Ein Beispiel: Weil sich die Entwicklungszeit für ein Produkt auf einen Viertel reduziert hat, versucht Bosch es neuerdings mit Scrum, einer Methode aus der Softwareentwicklung: Bestellt der Kunde zum Beispiel die Mechanik für ein Steuersystem, wird speziell für dieses Projekt ein Team aus fünf bis zehn Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche zusammengestellt – Informatiker, Ingenieure, Controller, Techniker, was immer es braucht. Das Team verpflichtet sich, gemeinsam in sogenannten Sprints von zwei bis vier Wochen das Produkt bis zu einem mit dem Kunden vereinbarten Zwischenergebnis voranzutreiben. Herausgelöst aus der Hierarchie, darf das Team während der Sprints von niemandem gestört werden, die Vorgesetzten haben weder das Recht, Rapporte zu verlangen, noch sich einzumischen. Nach dem Sprint wird dem Kunden das Ergebnis präsentiert und gemeinsam ein neues Etappenziel formuliert.

«Diese Arbeitsweise verlangt einen vollkommen neuen Geist», sagt Martin, «die Mitarbeiter müssen mehr Verantwortung übernehmen, imstande sein, sich selbst zu organisieren und sich auf immer neue Partner einzulassen. Die Chefs müssen die richtigen Leute auswählen, ihnen den Rücken stärken und den Rahmen bereitstellen. Gleichzeitig müssen sie Kontrolle abgeben, loslassen.» Eine Bosch-interne Umfrage habe gezeigt, dass der Statusverlust der Chefs der grösste Hemmschuh sei auf dem Weg zu einem agilen Unternehmen.

«Der Wandel, den wir vollziehen müssen, kratzt am Selbstverständnis der Menschen und an dem des Unternehmens», sagt Martin. In der Grossserienfertigung habe eine klare Hierarchie Sinn ergeben, ebenso wie die Mentalität des Fehlervermeidens. «Doch heute ist Innovation unser höchstes Gut, sie verlangt nach Experimentierfreude, aber Experimente können schiefgehen. Die Mitarbeiter müssen ermutigt werden, sich etwas zu trauen.» Das Zwischenmenschliche gewinne enorm an Bedeutung: Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Teamgeist würden ausschlaggebend für Gelingen oder Misslingen.

Um zu zeigen, wie ernst es ihm mit dem Kulturwandel ist, hat Volkmar Denner, Vorstandsvorsitzender von Bosch, den Krawattenzwang abgeschafft und das Bonisystem auf Teamleistungen ausgerichtet. Es sei ein Internetforum eingerichtet worden, auf dem hierarchiefrei und bereichsübergreifend diskutiert werde, sagt Martin. Und mittlerweile haben 1000 Führungskräfte in Deutschland, Mexiko, Nordamerika und Rumänien den von Martins Team entwickelten zehnmonatigen «Campus» absolviert, in dem Achtsamkeit eine zentrale Rolle spielt; nun folgt China.

### **Fast wie «Bäume umarmen»**

Es sei erstaunlich, was die Schulung bei den Leuten bewirkt habe, sagt Martin. Ein Abteilungsleiter aus der Logistik, ein kluger Kerl mit flottem Mundwerk, der früher eine ganze Gruppe in den Abgrund ziehen konnte, wenn er schlechte Laune hatte, sei wie ausgewechselt. Deutlich kontrollierter und angenehmer im Umgang, «er bratzt nicht mehr gleich los». Die Fähigkeit, innezuhalten und zu reflektieren, eigene destruktive Muster zu erkennen und ihnen Einhalt zu gebieten, beobachte sie überall. Zwei Alphiere aus Logistik und Fertigung, die früher oft den schwarzen Peter hin- und hergeschoben hätten, kooperierten heute ganz anders miteinander. Sie alle verschleissen sich weniger in überflüssigen Machtkämpfen. Auch Bereichsvorstand Fabrowsky hat die Meditation fest in seinem Alltag installiert: «Das ist meine Zeit», sagt er, «die Chance, geistig zur Ruhe zu kommen und Kraft zu tanken.» Und auf Grundlage der Erkenntnis, dass es prinzipiell schwierig sei, die Konzentration lange auf einen Punkt zu halten, habe er einiges umorganisiert: «Kürzere Meetings. Weniger Tabellen. Mehr Diskussion und Kommunikation.»

Auch bei Beiersdorf, wo anfangs der eine oder andere argwöhnte, das sei ja wie «Bäume umarmen», sei die Schulung auf fruchtbaren Boden gefallen, sagt Barbara Wentzel, Head of Global Media. Bisher haben 120 Manager das Zehn-Wochen-Programm absolviert, im September folgenden die nächsten 40. «Für mich war es ein Geschenk», sagt Wentzel. Man gewinne die Hoheit über die Zeit zurück, fühle sich von den Ereignissen nicht mehr überrollt, gestalte die Sitzungen konzentrierter und effizienter, nehme sich wieder Zeit zum Nachdenken. «Es ist eher eine Lebenshaltung als ein Managementinstrument.»

«Wir müssen dahin kommen, den Wandel als Konstante zu akzeptieren», sagt Angelika von der Assen, Head of Management Development bei Axpo. Auch in der «guten, alten Axpo» bläst seit der Energiewende und aufgrund der anhaltend tiefen Energiepreise ein neuer Wind. Bis anhin eher durch seine Monopolstellung geprägt, sieht sich der Energielieferant nun grossen Unwägbarkeiten ausgesetzt: Kundenorientierung, Drittmarkttagilität, eventuell Börsengang. «Wenn ich den Veränderungen mit Angst begegne, kann ich nicht führen», sagt von der Assen. Ruhe und Gelassenheit liessen sich aber nur aus sich selbst schöpfen. «Achtsamkeit ist eine Form der Selbstermächtigung. Und die Voraussetzung für Empathie.»

Das Wort Meditation versuche sie in ihren Schulungsangeboten noch immer zu vermeiden. Lieber spreche sie von «inner engineering» oder davon, «unter Druck klar und kraftvoll zu führen». Noch müsse die Achtsamkeit oft die Hintertür der Stressreduktion nehmen, aber das wahre Potenzial liege in der Führungsqualität – «vom Ego zum Team». Von der Assen, die auch andere Firmen berät, sagt, sie spüre überall, dass der klassische Werkzeugkasten zu Teamfähigkeit und Konfliktmanagement nicht mehr ausreiche. Sie begleitet Managementteams im Alltag, nimmt an deren Sitzungen teil, um achtsamkeitsbasierte Übungen einfließen zu lassen: «A minute to arrive» zum Beispiel, ein kurzes Sichsammeln, bevor es losgeht. Kein Multitasking mehr, sondern alle Geräte im Flugmodus. Achtsames Zuhören. Oder wenn es einmal heiss hergeht, sagt sie: «Ich glaube, es wird Zeit für einen ALI: Atmen, lächeln, innehalten.» Danach sei der Ton ein anderer.

#### Übung 4: Akzeptanz

jar. · Was auch immer heute geschieht, seien Sie einen Moment lang nachsichtig und freundlich zu sich selbst. Setzen Sie sich hin, gleichermassen entspannt und aufrecht. Atmen Sie tief ein – begleitet von dem Gedanken «I do my best». Und atmen Sie langsam aus zu dem Gedanken «I let go of the rest». Tun Sie das, solange Sie Lust haben.

#### Keine neue Effizienzpille

Christian Lindner, Leiter der Geschäftseinheit Engineering bei Axpo und Chef von 150 Mitarbeitern, hat auf der letzten Weihnachtsfeier 2017 zum Jahr der Achtsamkeit erklärt. Sein Bereich sei im Rahmen der Umstrukturierung massiv erneuert worden, sagt er, viele Mitarbeiter seien verunsichert. Als Yogalehrer habe er an sich selbst erlebt, wie viel reflektierter und stabiler Meditation und Atemübungen ihn machten und wie sehr seine Befindlichkeit auf das Team ausstrahle. «Gute Führung bedeutet heute, die Leute zu involvieren, anders mit Fehlern umzugehen, die Menschen in den Vordergrund zu stellen. Dafür brauchst du gute Antennen.» Wenn ein Mitarbeiter immer spät nach Hause gehe, müsse er ihn irgendwann mit einem «Du hast Frau und Kinder, mach Schluss für heute» ansprechen. «Ich glaube, Mitarbeiter verlassen nicht die Unternehmen, sondern in erster Linie ihren Chef», sagt Lindner.

Begleitet wurden die Schulungen bei Beiersdorf und Bosch von einer Studie zu Achtsamkeit am Arbeitsplatz, die die Kalapa Academy gemeinsam mit Niko Kohls, Professor für Gesundheitswissenschaften an der Hochschule Coburg, durchgeführt hat. Mithilfe validierter Fragebögen, neuropsychologischer Reaktionstests und Blutanalysen zu bestimmten Immunwerten wurden die Trainingserfolge von über 400 Teilnehmern in vier Unternehmen ausgewertet. Laut Kohls zeigen die Ergebnisse, «dass die Teilnehmer durchschnittlich weniger gestresst sind, mehr Freude haben, ihre Produktivität höher einschätzen und feststellen, dass sich Kreativität, Atmosphäre und Zusammenarbeit im Team verbessert haben». Entscheidend für eine dauerhafte Veränderung sei eine disziplinierte Praxis, sagt Liane Stephan von der Kalapa Academy, «Achtsamkeit ist keine neue Effizienzpille, sondern eine Schulung des Geistes».

Die Führungskonferenz der Bosch AE stand 2017 unter dem Moment «In den Schuhen der anderen»; es ging um einen Perspektivwechsel: Wie erleben uns unsere Stakeholder? Gestartet wurde mit einer Mitgefühlsmeditation, sagt Martin. «Das machen alle ohne Murren, sie schätzen es sogar».

### Achtsamkeit in der Wirtschaft

Warum schulen immer mehr Konzerne und mittelständische Unternehmen ihre Führungskräfte in Achtsamkeit? Worin liegen Potenzial und Grenzen der ursprünglich buddhistischen Geistesschulung für die Wirtschaft?

[Alle Folgen der Serie Achtsamkeit in der Wirtschaft finden Sie hier.](#)



### Achtsamkeitstraining in der Wirtschaft «Was soll denn der Mist?», sagte Fabrowsky. Doch er sollte sich täuschen

von Anja Jardine / 18.8.2017, 07:00

Bosch, Beiersdorf und Axpo flankieren mit Achtsamkeitstraining der Führungskräfte ihre Transformation in agile Unternehmen. Nach anfänglicher Skepsis zieht die Mehrheit der Geschulten positive Bilanz.



### Achtsamkeit in der Wirtschaft (II/V) Das Quentchen Freiheit

von Anja Jardine / 9.8.2017, 07:00

Die Neurowissenschaften haben bewiesen: Meditation ändert nicht nur die Funktionsweise des Gehirns, sondern auch seine Morphologie.



### Achtsamkeit in der Wirtschaft (I/V) Wenn nichts mehr geht

von Anja Jardine / 1.8.2017, 12:50

Oft ist es nicht die Arbeit, die Menschen ausbrennen lässt, sondern die Vernachlässigung ihrer Ressourcen. Dem Wichtigsten schenken sie meistens am wenigsten Beachtung: ihrem Bedürfnis nach Bindung.



### Achtsamkeit in der Wirtschaft (Auftakt) Geistige Abwesenheit ist die Regel im Arbeitsalltag. Achtsamkeit soll das ändern

von Anja Jardine / 29.7.2017, 05:30

Zahlreiche Grosskonzerne und mittelgrosse Firmen schulen ihre Mitarbeiter in Achtsamkeit. Vor zehn Jahren als Methode zur Stressbewältigung eingeführt, soll sie heute noch mehr können.

## Wagen Sie den anderen Blick mit «NZZ Perspektive»

«NZZ Perspektive» ist das neue Deutschland-Abo der «Neuen Zürcher Zeitung». Lesen Sie ausgewählte Analysen und Recherchen zur globalen und deutschen Politik. [Testen Sie «NZZ Perspektive» 1 Monat für nur 1 Euro.](#)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.