

## Wenn Leistungsträger innehalten

Das auf permanentes Wachstum und Profitmaximierung ausgerichtete Selbstverständnis von Unternehmen und Führungskräften scheint an seine Grenzen zu stoßen. Mit Achtsamkeit und Meditation könnte sich ein Gegenteil etablieren, der allen zugutekommt.



Die Arbeitsverdichtung hat bedrohlich zugenommen, reihenweise fallen Menschen ständiger Erreichbarkeit, Multitasking und dem dauerhaften Hochleistungsmodus zum Opfer. Ab einem gewissen Punkt ignorieren viele Fach- und Führungskräfte Stresssignale und laufen wie fremdgesteuert dem Zusammenbruch entgegen. Einsamer Spitzenreiter nach Ausfallquoten ist die IT-Branche.

Um den wachsenden Herausforderungen und Turbulenzen des Alltags angemessen begegnen zu können, bedarf es Experten zufolge wirksamer Gegenpole: Entschleunigung, aber auch Achtsamkeit und Stille. Wer „Achtsamkeit“ bei Google eintippt, erhält 353 000 Treffer. Die englische Variante „Mindfulness“ bringt es gar auf 39 Millionen. Keine Frage: Viele Menschen wollen sich aus der unerträglich lauten, belastungsreich gewordenen Welt ins Innere zurückziehen.

Dass die Wirtschaft deshalb ins „Achtsamkeitsfieber“ geraten ist, lässt sich trotz einiger leuchtender Beispiele keineswegs feststellen. Wer nach Firmen sucht, die sich in Achtsamkeit üben und sich auch nicht scheuen, darüber öffentlich zu sprechen, stößt stets auf die gleichen Namen: Google,

Intel, auch SAP. Bisweilen wird auf RWE, Siemens und die Sparda-Bank München verwiesen. Unterhalb dieser Gewichtsklasse ebbt die Bereitschaft, sich für neue – durchaus spirituell gefärbte Angebote – zu öffnen, vollends ab.

### Wissenschaftliche Anerkennung

Dabei hat Achtsamkeit durchaus das Zeug zu einem Erfolgsrezept mit durchschlagender Wirkung. Was viele anscheinend noch als verzichtbaren „Psychokram“ abtun, erfährt inzwischen wissenschaftliche Anerkennung. „Wir wissen, dass Stresswerte zuverlässig reduziert und Variablen der körperlichen und seelischen Gesundheit positiv beeinflusst werden können“, fasst die Münchner Neurowissenschaftlerin Britta Hölzel die Ergebnisse zahlreicher Forschungsarbeiten zusammen. Mit Achtsamkeit stärke man jene Areale im Gehirn, die dem Menschen helfen, Prioritäten zu setzen, den Fokus zu halten und sich nicht von vielfältigen externen Reizen verrückt machen zu lassen.

Hölzel versäumt jedoch nicht zu betonen, dass Achtsamkeit im Unternehmenskontext noch zu wenig untersucht sei. Erste Ergebnisse würden ein gemischtes Bild zeigen. „Nicht alles, was an Trainings angeboten

wird, bringt die Unternehmen wirklich weiter“, warnt die Psychologin und Achtsamkeitstrainerin vor zu viel Optimismus. Die Erwartung, mit dem Besuch eines zweitägigen Seminars sei es getan, führe in die Irre. „Mit diesem Verständnis kann Achtsamkeit keine transformative Wirkung entfalten und die eingeübten Muster im Gehirn überwinden“, betont Hölzel. „Dazu bedarf es regelmäßiger Übung.“

Unternehmen, sagt die Neurowissenschaftlerin, sollten Achtsamkeit nicht als „Beruhigungspille“ verabreichen. Hölzel wird häufig eingeladen, in Firmen über den Stand der Forschung zu sprechen. Sie verknüpft mit Achtsamkeit die Hoffnung, „Tempo und Verrücktheit aus dem System herausnehmen zu können“, wie sie sagt. „Manchmal reicht ein einziges Telefonat mit den Verantwortlichen, um den hohen Stresspegel zu erkennen.“

### Schlechte Führung macht krank

Exakt dort, bei den Führungskräften, gilt es anzusetzen. Sie sind der entscheidende Hebel in Unternehmen, um das Thema Achtsamkeit durchzusetzen, meint zumindest Rudolf Kast, Vorsitzender des Deutschen Demografie Netzwerks DDN. „Am schnellsten sind sie zu gewinnen, sobald sie verstehen, dass sie selbst Gesundheitsrisiken ausgesetzt sind.“ In diesem Bewusstsein seien sie auch bereit und fähig, ihre Mitarbeiter zu sensibilisieren. Kast verweist auf den Fehlzeiten-Report 2012. Erst-

„**Unsere Bilanz unterstreicht, dass man mit Achtsamkeitsmaßnahmen tatsächlich effizienter wird und nicht, wie vielfach angenommen, durch Einsatz bestimmter IT-Lösungen.**

Michael Dumpert, Direktor Unternehmensentwicklung, Sparda-Bank München

mals sei es hier gelungen, den Zusammenhang zwischen Führung und Fehlzeiten wissenschaftlich nachzuweisen: Immerhin 60 Prozent aller psychischen Erkrankungen beruhen demnach auf schlechter Führung. Ursache und Wirkung liegen für Kast auf der Hand. So würden Unternehmen die Ressourcen von Mitarbeitern und Führungskräften stärken, wenn sie bei den Arbeitsbedingungen, der Organisation und „vor allem der Führung“ ansetzen.

Wie Achtsamkeit in Führungskonzepten eingebettet ist, illustrieren einige Beispiele. Ganz im Zeichen eines gesundheitlichen Verständnisses von Achtsamkeit steht „Gesund Führen @ Siemens“. Neben dem achtsamen Umgang mit der eigenen Gesundheit (Selbstmanagement) lernen Vorgesetzte, behutsam auf Mitarbeiter einzuwirken, wie sie auf ihre Gesundheit achten (Leadership) können. Federführung hat der Siemens-Bereich EHS (Environmental Protection, Health Management and Safety), den Betriebsarzt Dr. Ralf Franke leitet.

### **RWE stellt sich achtsam neu auf**

RWE hingegen wagt sich mit seinem Achtsamkeitsverständnis weit nach vorn. Nach der politischen Abkehr von der Atomenergie musste sich der Essener Energiekonzern von seiner bisher verfolgten Strategie lösen

und sich von Grund auf neu erfinden. Die Lösungen der Vergangenheit, heißt es, würden wegen zunehmender Unsicherheit und Komplexität nicht länger greifen. Umgekehrt komme es auf eine radikal veränderte Führung an. RWE nennt sie „Leading from the Future“, ganz in Anlehnung an die Führungsphilosophie „Theorie U“, die Otto Scharmer von der MIT Sloan School for Management entwickelt hat.

In einem der Personalwirtschaft vorliegenden internen RWE-Papier mit dem Titel „Next Level Leadership“ (NLL) wird die Marschrichtung dieses Change-Prozesses definiert. Zentral seien drei Führungsfähigkeiten. Erstens: Verbindungen knüpfen. An die Stelle des „Ego-Systems“ tritt das „Eco-System“. Der Einzelkämpfer sei nicht mehr wünschenswert, künftig suche man vertrauensvolle Beziehungen zu Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Politikern und der Gesellschaft. Verbindungen knüpfen zu können beinhaltet ferner, sich auch „nonkognitive Formen der Intelligenz“ wie Gefühle und emotionale Zustände als „Ausgangspunkt allen Lernens und Wandels“ zu erschließen.

Eine weitere wichtige Führungsfähigkeit ist RWE zufolge, die Gegenwart effektiv zu nutzen. Denn nur sie könne verändert werden. Führungskräfte sollten wirklich präsent sein, um wahrzunehmen, was im Augenblick pas-

siere, und um zu erkennen, wo Zukunft bereits stattfindet – um im Change-Prozess gezielt einschreiten zu können. Dritte Führungsfähigkeit: schwierige Situationen aushalten und Verunsicherungen begegnen. Keine leichte Übung, schließlich geht es auch um das Aufkündigen alter Loyalitäten. Führungskräfte sollen lernen, ihre eigene Verunsicherung und die der Kollegen zu bewältigen und die Veränderungen auf Kurs zu halten.

Um diese Fähigkeiten zu stärken, setzt das neue Führungskonzept auf verschiedenen Ebenen an, zum Beispiel beim physischen Wohlbefinden. So lernen Führungskräfte Ernährung, Bewegung, Schlaf und natürliches Licht als Einflussfaktoren für das eigene Wohlbefinden kennen und strategisch zu nutzen. Laut RWE besteht ein enger Zusammenhang zur Achtsamkeit: „Physisches Wohlbefinden erhöht die Fähigkeit zur Achtsamkeit, übersteigerte Stressphänomene können sie beeinträchtigen.“

### **Fokussierung auf Effizienz ist out**

In der Tat geht Achtsamkeit hier deutlich über den Aspekt der Gesundheit hinaus. So lassen neuere Forschungsarbeiten von Professor Tania Singer vom Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig erkennen, dass Sozialkompetenzen sich dank Selbststeuerungstrainings womög-

lich schneller entfalten können. Darauf setzen zum Beispiel die HR-Management-Berater von Pawlik, Hamburg. Wie Geschäftsführer Oliver Maassen erläutert, wolle man so „Blockaden überwinden und eigene Energiequellen anzapfen“. Kunden seien zunehmend bereit, sich solche Dinge anzuschauen.

Folgt man Jon Kabat Zinn von der University of Massachusetts und Spiritus Rector unzähliger Achtsamkeits- und Antistress-Seminare (Mindfulness Based Stress Reduction), sind Meditation gefolgt von Yoga und intensiven Naturerlebnissen die am besten untersuchten Methoden, um Achtsamkeit zu stärken. Bei RWE können Führungskräfte verschiedene Varianten ausprobieren, um den persönlichen Favoriten zu finden.

Keine Frage, mit seinem von Grund auf neuen Führungsverständnis ist RWE Vorreiter in der Wirtschaft. Wie lange wird es noch dauern, dass Führungskräfte lernen, achtsam mit sich selbst und Mitarbeitern umzugehen statt etwa auf Six Sigma oder die sture Fokussierung auf Kosten, Effizienz und operationale Exzellenz gedrillt zu werden?

### Sparda-Bank – Vorstandsvorsitzender als Vorbild

Bei der Sparda-Bank München ist man ebenfalls ihresgleichen weit voraus. „Jedes Mal, wenn die oberste Führungsmannschaft zusammenkommt“, sagte Vorstandschef Helmut Lind auf einem Kongress zur Demokratisierung von Unternehmen in München, „wird zunächst zehn Minuten meditiert.“ Wie aus gut unterrichteten Kreisen zu erfahren ist, hatte Lind vor acht Jahren ein Seminar besucht, das sich um Achtsamkeit drehte. Ihn trieb die Frage an, wie man sich wieder als Organismus und nicht als Maschine begreifen und seine natürlich angelegte Intuition nutzen könne. Überwältigt von der eigenen Erfahrung stieß Lind sofort ein Führungskräfteprogramm an. Zwar war die Teilnahme freiwillig, doch die Initiative wurde ein Renner.

Offenkundig ist Achtsamkeit in seinen vielfältigen Erscheinungsformen betriebswirtschaftlich von Nutzen. „Unsere Bilanz unterstreicht, dass man mit solchen Maßnahmen tatsächlich effizienter wird und nicht, wie

vielfach angenommen, durch Einsatz bestimmter IT-Lösungen“, sagt Michael DumPERT, Direktor Unternehmensentwicklung der Bank. Der achtsame und stärkenorientierte Mensch sei ein „knallharter ökonomischer Erfolgsfaktor“, der seine Energie nicht auf Nebenkriegsschauplätzen vergeude, sondern sich um eine sachliche Problemlösung bemühe.

### Unbelehrbare Führungskräfte

Von solchen Erfolgsmeldungen lassen sich die meisten Unternehmen bis heute nicht überzeugen. Das traditionelle Selbstverständnis, man würde alles wissen und könnte jeder Situation Herr werden, sei unter Führungskräften nicht auszurotten, räumt DumPERT ein. „Tatsächlich haben die meisten Menschen den innigen Wunsch, offen zu sagen: Ich bin überfordert und weiß nicht weiter.“

Wie es scheint, ist es noch ein langer Weg, bis Lügen und Leugnen sich als irrige Kulturkonstanten erweisen. Maassen zufolge sind Personalentwickler deshalb gut beraten, zunächst Pilotprojekte aufzusetzen und Erfahrungen zu sammeln, ehe sie in der Geschäftsführung für Achtsamkeitsseminare oder Meditation werben. „Und sie sollten damit rechnen, dass die Chefetage zig Argumente auf den Tisch legt, warum es nicht funktioniert.“ Dennoch könne sich ein vorbildliches Personalmanagement durchsetzen, betont Frithjof Reitter, HR-Interim-Manager aus Mömbris-Daxberg bei Aschaffenburg. Man müsse nur darlegen, „dass jeder ins Gesundheitsmanagement investierte Euro tatsächlich zur Senkung des Krankenstands beiträgt“. Achtsamkeit sei damit untrennbar verknüpft.

### Achtsamkeit gegenüber sich selbst als erster Schritt

„Mindfulness in the Workplace“, wer mag dies bestreiten, wird weitere Forschung anstoßen und Meriten einheimsen. Galt der Fokus zunächst den Auswirkungen der Achtsamkeitspraxis auf Gesundheit und Burn-out-Prävention, stoßen nun die Effekte auf die rationale Entscheidungsfindung und Empathie auf Interesse. Gestandene

Personaler wie Kast zweifeln jedoch an der Akzeptanz eines Achtsamkeitskonzepts, das über den primär gesundheitlichen Fokus hinausreicht. „Beim besten Willen kann ich keinen Trend in Richtung Corporate Meditation erkennen.“

Spirituell begründete Kurse, argumentiert Kast, seien nicht mit den Einstellungen von Führungskräften in Einklang zu bringen. Sie orientierten sich an betriebswirtschaftlichen Kategorien: „Ihre Aufgabe ist es, Fehlzeiten zu verringern. Dabei ist es nicht hilfreich, sich nur gutmütig zu erweisen.“ Vorbildliche Führungskräfte investierten in Achtsamkeit, wenn sie bei sich selbst und ihren Mitarbeitern eine drohende Belastungssituation schon im Keim erkennen würden.

### Unternehmenskultur als Schlüssel für Veränderungen

Dabei beruft sich der langjährige Personalchef der Sick AG, eines Sensorherstellers in Waldkirch, auf ein wissenschaftlich gestütztes Wirkungsmodell. Danach ist die Gesundheitskompetenz eines Teams umso höher, je stärker die Führungskraft auf ihre eigene Gesundheit achtet. Deshalb laute das Ziel von Schulungen, die sich um „gesunde Führung“ drehen, die Selbstwahrnehmung (self care) zu stärken, um so auch auf die Mitarbeiter einwirken zu können (staff care).

Laut Reitter hat Achtsamkeit dort eine vergleichsweise gute Chance, zur Geltung zu kommen, wo „eine Kultur der Wertschätzung“ vorherrsche. Überhaupt scheint die Unternehmenskultur Schlüssel für jegliche Veränderung in Richtung Achtsamkeit zu sein. Ohne vertrauensvolle Beziehungen, sagte Professor Bernhard Badura einmal, werde auch das anzustrebende „gegenseitige Aufeinanderachten“ in puncto Gesundheit kaum akzeptiert werden und Gesundheit „Privatsache“ bleiben. Je geringer die Solidarität in den Betrieben und je ausgeprägter der Wettbewerb unter den Akteuren, so der Emeritus der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld, umso geringer sei die Bereitschaft, dieses Thema anzusprechen.

Winfried Gertz, freier Journalist, München