

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Bachelorarbeit

**WIE KANN MINDFULNESS IN UNTERNEHMEN ETAB-
LIERT WERDEN UND WAS SIND DENKBARE AUSWIR-
KUNGEN, WENN ES AUF INDIVIDUELLER UND KUL-
TURELLER EBENE IN EINER UNTERNEHMUNG AKTIV
GELEBT WIRD?**

vorgelegt von:

Fuhrer Michèle

Matrikelnummer 17656380

Klasse

W.BA.BO.17HS.VZGMb

eingereicht bei

Madeleine Gut

Zürich, 27. Mai 2020

Management Summary

Technologisierung, Globalisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt grundlegend und stellen Beschäftigte und Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Wer mit dem rasanten Wandel Schritt halten will, muss sich stets weiterentwickeln und auf veränderte Anforderungen reagieren. Neben vielen positiven Aspekten führt die zunehmende Komplexität zu einer Mehr- und Überbelastung der Mitarbeitenden. Arbeitsbedingter Stress hat nicht nur negative Auswirkungen auf das Individuum, es sind Konsequenzen für ganze Volkswirtschaften feststellbar. Arbeitnehmende stehen vor der Herausforderung den Umgang mit Stress grundlegend zu verändern und Unternehmen in der Pflicht, ein Umfeld dafür zu schaffen, welches einen adäquaten Umgang damit ermöglicht. Das Thema Achtsamkeit (englisch: Mindfulness) spielt dabei eine tragende Rolle, um einen gesünderen Umgang mit Stress zu erlernen und krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren.

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, wie Achtsamkeit in einem Unternehmen etabliert werden kann, sodass es nachhaltiger Teil der Unternehmenskultur wird. Dabei wird einerseits auf die Wirkung von Achtsamkeit auf das Individuum und andererseits auf das Unternehmen eingegangen.

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden, auf der Literaturanalyse aufbauend, Interviews mit fünf Experten, welche entweder Achtsamkeit im eigenen Unternehmen leben oder als Achtsamkeitscoach tätig sind, durchgeführt.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Achtsamkeit entweder ein Bekenntnis in der Unternehmensstrategie ist oder die Achtsamkeitsbewegung von Seiten der Mitarbeitenden initiiert wird. Bei der Verankerung in der Unternehmensstrategie ist es entscheidend, dass Mindfulness von den Führungskräften vorgelebt und unterstützend an die Mitarbeitenden weitergetragen wird. In der Strategie soll möglichst auf den Begriff *Achtsamkeit* verzichtet und ein geschäftsverwandtes Wort, wie *Aufmerksamkeit*, verwendet werden. Weitere entscheidende Faktoren sind Bedingungen, welche eine flexible Arbeitserledigung ermöglichen sowie eine vorhandene Infrastruktur, welche sich zur Mindfulnesspraxis eignet.

Sind die Mitarbeitenden die Initianten der Achtsamkeitsbewegung, bedingt auch dies die Unterstützung des Unternehmens, indem beispielsweise Geldbeträge oder Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden. In beiden Fällen muss die bestehende Kultur berücksichtigt werden, sodass ein darauf aufbauendes und passendes Achtsamkeitskonzept etabliert werden kann.

Es existiert keine Organisation, bei welcher sich ein achtsamer Umgang nicht eignet. Jedoch bedingen beide Möglichkeiten zur Etablierung von Mindfulness eine bestehende Unternehmenskultur, die dafür offen ist. Obwohl die Organisation eine achtsame Kultur unterstützen kann, beginnt Achtsamkeit bei jedem Einzelnen. Die Unternehmung kann zum Gelingen beitragen, entscheidend sind aber immer die Menschen innerhalb einer Unternehmung und ob sie den Nutzen davon erkennen und Achtsamkeit weiterleben möchten oder nicht.

Inhaltsverzeichnis

I.	Tabellen	VII
II.	Abbildungen	VII
1	Einleitung	8
1.1	Ausgangslage und Problemstellung.....	8
1.2	Zielsetzung und Fragestellung.....	9
1.3	Abgrenzungen.....	9
1.4	Aufbau und Struktur der Arbeit.....	9
2	Theoretische Grundlage.....	11
2.1	Definition Achtsamkeit	12
2.2	Wirkung auf Individuen.....	14
2.2.1	Neuronale Ebene.....	14
2.2.2	Psychologische und physiologische Ebene	17
2.3	Achtsamkeitspraxis im Alltag	18
2.3.1	Atem	19
2.3.2	Sitzmeditation.....	19
2.3.3	Body-Scan	20
2.3.4	Yoga	20
2.3.5	Gehmeditation	21
2.3.6	Informelle Achtsamkeit.....	21
2.4	Medizinisch-klinisch	22
2.4.1	Mindfulness-Based-Stress-Reduction	22
2.5	Achtsamkeit in Organisationen	25
2.5.1	Das Unternehmen	30
2.5.2	Innerbetriebliche Voraussetzungen	33
2.5.3	Führungskräfte.....	33
2.5.3.1	Kommunikation.....	36

2.5.4	Achtsamkeitstrainer und Trainingssetting.....	37
2.5.5	Mitarbeitende.....	38
2.6	Praxisbeispiele für Achtsamkeit in Unternehmen	39
2.6.1	Aetna.....	39
2.6.2	Google	41
2.6.3	SAP.....	42
2.7	Gründe für Misserfolge	44
2.8	Unerwünschte Effekte	45
2.9	Mangelnde Forschung	46
3	Forschungsmethodik.....	47
3.1	Expertenauswahl.....	47
3.2	Durchführung	48
3.3	Datenauswertung	48
4	Ergebnisse.....	50
4.1	Datenpräsentation pro Kategorie und Interviewpartner	51
4.2	Implikation auf strategischer Ebene	56
4.3	Innerbetriebliche Voraussetzungen	59
4.4	Auswirkungen auf die Führungskultur	60
4.5	Auswahl der Achtsamkeitsmethode	63
4.6	Auswirkungen auf Individuen	64
4.7	Erfolgsmessung	65
4.8	Nachteile von Achtsamkeit.....	67
5	Diskussion der Ergebnisse.....	68
5.1	Die Strategie	68
5.2	Innerbetriebliche Voraussetzungen	70
5.3	Führungskräfte.....	70
5.4	Achtsamkeitstrainer und -praxis.....	73
5.5	Mitarbeitende.....	74

5.6	Erfolgsmessung	74
5.7	Kritische Würdigung	75
6	Beantwortung der Forschungsfrage.....	76
6.1	Etablierung von der Unternehmensseite.....	76
6.2	Etablierung von der Seite der Mitarbeitenden.....	77
6.3	Forschungsempfehlung.....	78
6.4	Schlusswort.....	78
7	Literaturverzeichnis	79
8	Anhang	88
8.1	Asanas.....	88
8.2	Interviewleitfaden.....	90
8.3	Transkriptions-Regeln	91
8.4	Thematische Kategorien (Themencodes)	92
8.5	Transkription: Interview mit Eliane Martens	96
8.6	Transkription: Interview mit Erich Marty	116
8.7	Transkription: Interview mit Iris Welten.....	123
8.8	Transkription: Interview mit Philipp Gmünder	135
8.9	Transkription: Interview mit Jürg Kyburz.....	145

I. Tabellen

Tabelle 1: Thematische Kategorien..... 95

II. Abbildungen

Abbildung 1: Mindfulness Journal Publications by Year, 1980-2018 (AMRA, 2019).. 11

Abbildung 2: Evidence Map of Mindfulness (Beroes et al., 2014). 17

Abbildung 3: Meditationshaltungen (Kabat-Zinn, 2013). 19

Abbildung 4: Job-Stress-Index 2018 (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018). 26

Abbildung 5: Entwicklungseffekte von Individuen und der Gruppe auf die Organisation (Dopfer, 2019). 29

Abbildung 6: Etablierung von Achtsamkeit im Unternehmen (Darstellung der Autorin, in Anlehnung an Hiendl, 2019). 30

Abbildung 7: Die Auswirkungen des Achtsamkeits-Programms sind messbar (Purps-Pardigol, 2020). 43

Abbildung 8: Yoga-Übungen Abfolge 1 (Kabat-Zinn, 2013) 88

Abbildung 9: Yoga-Übungen Abfolge 2 (Kabat-Zinn, 2013) 88

Abbildung 10: Yoga-Übungen Abfolge 3 (Kabat-Zinn, 2013) 89

Abbildung 11: Yoga-Übungen Abfolge 4 (Kabat-Zinn, 2013). 89

1 Einleitung

Im folgenden Kapitel wird die Ausgangslage und die Problemstellung dargelegt sowie die darauf basierende Forschungsfrage genannt.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Unter Achtsamkeit (englisch: Mindfulness) versteht man die vollständige, präzise, absichtliche Aufmerksamkeit des gegenwertigen Momentes, ohne diesen zu beurteilen (Baer, 2003). Gemäss Andert, Kohls, Müller & Sauer (2011, S. 340) geht Achtsamkeit mit Vorurteilstkontrolle einher, «wodurch eine weniger subjektiv eingefärbte Sichtweise ermöglicht und gleichzeitig verhindert wird, dass die Wahrnehmung spontan und unbewusst der Selbstkritik oder Selbstüberschätzung zum Opfer fällt». Ihren Ursprung hat Achtsamkeit in fernöstlichen Meditationstraditionen und geht bereits auf Buddha zurück (Baer, 2003). Jon Kabat-Zinn, Achtsamkeitsprofessor an der University of Massachusetts, gilt als Vorreiter des neospirituellen Konzepts der Achtsamkeit, hat zahlreiche Bücher über Achtsamkeit geschrieben und in veritablen Studien die Wirksamkeit von Achtsamkeit nachgewiesen. Er definiert Achtsamkeit als Bewusstsein, das durch Aufmerksamkeit, Zielvorstellung, Präsenz und Urteilsfreiheit entsteht (Dopfer, 2019, S. 8). Mindfulness hat sich in den letzten Jahren vor allem im Bereich der Stressprävention und der Suchtbehandlung etabliert (Andert et al., 2011). Jedoch hat Achtsamkeit nicht nur positive Effekte auf das Individuum, sondern auf ganze Organisationen: Achtsamkeitsmethoden werden zur Steigerung von Wohlbefinden der Mitarbeitenden, der Kollaboration und Innovation auf Unternehmensebene genutzt (Dopfer, 2019).

Dies ist auch erforderlich, denn die Technologisierung, Globalisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt grundlegend und sind Treiber für Formen neuer Zusammenarbeit. Positive Aspekte wie selbstbestimmtes und flexibles Arbeiten sowie Innovations- und Effizienzsteigerung stehen einer massiven Beschleunigung und damit einhergehend einer kollektiven Überlastung der Mitarbeitenden gegenüber (Barley, Grodal & Meyerson, 2011). Die Arbeit gewinnt zunehmend an Bedeutung und vor allem bei der Generation der Millenials verläuft der Übergang von Arbeit und Privatleben fließend (Götzel, 2019). Da es sich bei Achtsamkeit eine geeignete Methode handelt, um von der Arbeit abzuschalten und damit eng mit Erholung verknüpft ist, wächst ihre Bedeutung (Bosch, Michel & Rexroth, 2014).

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich den veränderten Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu stellen, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden aktiv zu fördern und so ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen. Ein möglicher Weg, um der Stressfalle zu entkommen und krankheitsbedingte Ausfälle, beispielsweise durch Depression oder Burn-out, zu mindern, ist eine Unternehmenskultur zu pflegen, die Achtsamkeit lebt. Deshalb lautet die Forschungsfrage wie folgt:

Wie kann Mindfulness in Unternehmen etabliert werden und was sind denkbare Auswirkungen, wenn es auf individueller und kultureller Ebene in einer Unternehmung aktiv gelebt wird?

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Vorgehen aufzuzeigen, wie Mindfulness in Unternehmen etabliert werden kann sowie nebst den Vorteilen, auch mögliche Nachteile und Grenzen davon aufzuzeigen.

1.3 Abgrenzungen

Die Arbeit konzentriert sich auf Achtsamkeit in einem individuellen, organisationalen und kulturellen Kontext und schliesst die esoterische und religiöse Perspektive der Achtsamkeit aus. Für die definitorische Herleitung wird hier eine Ausnahme gemacht.

Die finale Bachelorarbeit erhebt nicht den Anspruch, ein abschliessendes und detailliertes Konzept zur Etablierung von Mindfulness in Organisationen darzustellen, sondern lediglich Möglichkeiten dafür aufzuzeigen.

1.4 Aufbau und Struktur der Arbeit

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit Definitionen und Theorien, um den Begriff der Achtsamkeit zu verstehen. Anschliessend werden Auswirkungen und verschiedene Praktiken im Alltag sowie im medizinisch-klinischen Umfeld dargelegt. Im darauffolgenden Teil wird die Relevanz für Unternehmen gezeigt und präsentiert, wie sich Mindfulness im Organisationskontext umsetzen lässt. Beispiele von Unternehmen dienen als Einblick in eine erfolgreiche Etablierung von Mindfulness.

Nebst den positiven Wirkungserfolgen werden jedoch auch möglichen Misserfolgen und ungewünschten Nebeneffekten Beachtung geschenkt.

Basierend auf der Theoretischen Grundlage wurden fünf Experteninterviews durchgeführt, um Einblicke in die praktische Umsetzung von Achtsamkeit zu erlangen. Die Ergebnisse der Experteninterviews sind in Kapitel 4 veranschaulicht und werden in Kapitel 5 der theoretischen Grundlage gegenübergestellt, um eine möglichst umfassende und universelle Antwort auf die Forschungsfrage zu erhalten. Im letzten Kapitel findet sich ein Vorgehensvorschlag, Mindfulness in einem Unternehmen zu etablieren.

Gender-Erklärung

Die vorliegende Arbeit enthält eine möglichst gender-neutrale Sprache. Einzig für den Begriff des «Trainers» wurde aus Gründen der erleichterten Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Die Verwendung der männlichen Form soll geschlechtsunabhängig verstanden werden. Ausnahme bilden die Interview-Transkripte. Wenn die Experten eine männliche Form verwendet haben, wurde diese auch entsprechend transkribiert.

2 Theoretische Grundlage

Achtsamkeit ist heutzutage in aller Munde, sowohl in den Gesundheitswissenschaften, im Alltag wie auch im Unternehmenskontext. Die gestiegene Relevanz zeigt sich in der Grafik der Anzahl Publikationen pro Jahr seit 1980 (siehe Abbildung 1). Während im Jahr 2000 zehn Artikel zum Thema veröffentlicht wurden, waren es im Jahr 2018 bereits 842. Auf Plattformen wie Amazon (2017) sind zahlreiche Bücher in Bezug auf Achtsamkeit zu finden; Horx (2016), Trendforscher, nennt Achtsamkeit sogar als kommenden «Mega-Trend» (Bub & Heiss, 2019, S. 257).

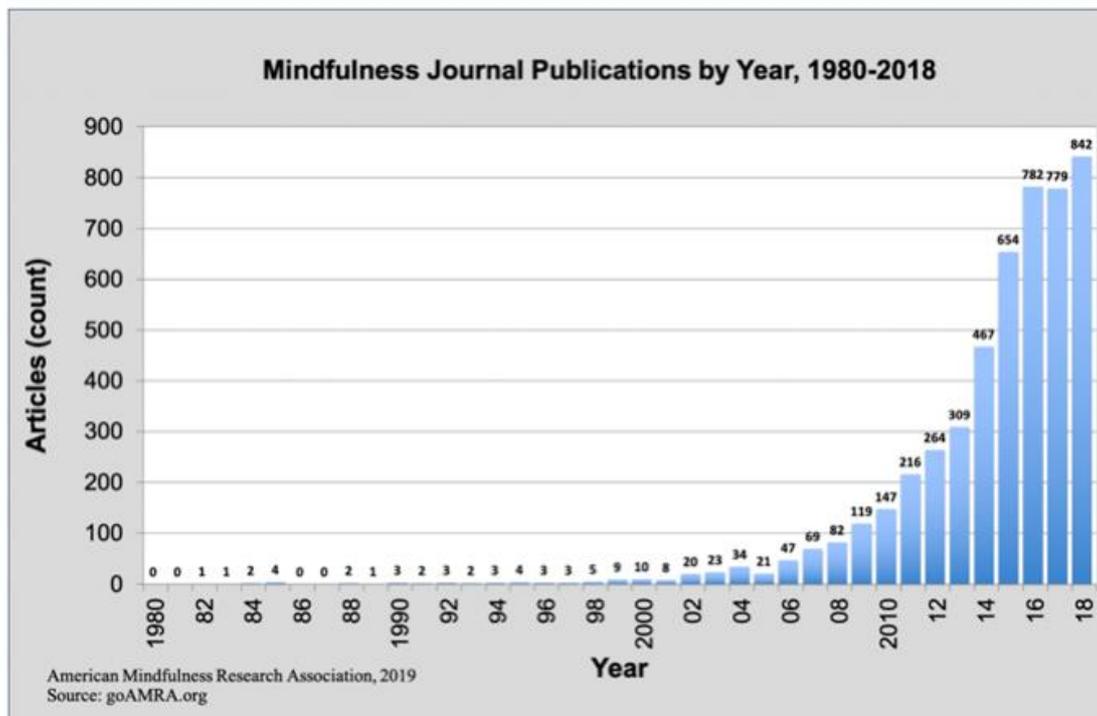


Abbildung 1: Mindfulness Journal Publications by Year, 1980-2018 (AMRA, 2019).

Den Begriff Achtsamkeit gilt es primär zu verstehen. Eine Definition kann allerdings nur ansatzweise entwickelt werden, da Achtsamkeit ein Sammelbegriff für vielerlei Bedeutungen, Lebensweisen, Haltungen und Zustände ist. Der Begriff Achtsamkeit ist zudem nicht geschützt. Achtsamkeit ist ein Zustand, eine innere Haltung, ein Kulturelement und ein Lernprozess, welcher durch die regelmässige Praxis erlernt, verinnerlicht und verstärkt werden kann.

Im nachfolgenden Kapitel wird zuerst der Begriff der Achtsamkeit definiert, die Auswirkungen auf das Individuum auf neuronaler und psychologischer Ebene beleuchtet und verschiedene Möglichkeiten der Achtsamkeitspraxis darlegt.

Danach wird mittels eines Konzepts eine Möglichkeit gezeigt, wie Achtsamkeit Einzug in ein Unternehmen halten kann und der Einfluss jedes einzelnen Aspekts näher erläutert. Mittels drei Praxisbeispielen erlangt der Leser Einblick in die erfolgreiche Umsetzung von Achtsamkeit im organisationalen Kontext und mit Gründen für das Scheitern von Achtsamkeit und unerwünschten Nebeneffekten wird der theoretische Teil abgeschlossen.

2.1 Definition Achtsamkeit

Um den Begriff Achtsamkeit vollumfänglich zu verstehen, muss der Leser sich vor Augen halten, dass Achtsamkeit im Buddhismus ein seit 2500 Jahren unverändertes Dogma ist, welches gelehrt und weitergegeben wird (Schmidt, 2014). Schmidt (2014) unterstreicht, dass die ursprüngliche, buddhistische Form von Achtsamkeit ein spiritueller Weg ist und keine für sich allein stehende Praxis von einzelnen Achtsamkeitsübungen. Hauptgrund, sich auf diesen Weg zu begeben, ist das Anstreben einer persönlichen Veränderung, um mehr Mitgefühl gegenüber seinen Mitmenschen und allen Lebewesen zu entwickeln. Achtsamkeit in seiner ursprünglichsten Form, welche diverse Praktiken und Lebenseinstellungen enthält, wurde von den Mönchen des Theravada¹ Buddhismus gelehrt. Sämtliche andere Ausprägungen des Buddhismus, wie beispielsweise der tibetische oder der Zen-Buddhismus, stammen vom Theravada Buddhismus ab (Schmidt, 2014).

In den westlichen Breitengraden eine Definition von Achtsamkeit zu finden, ist schwierig. Zwar ist leicht zu erkennen, ob es sich um eine säkulare² oder spirituelle Begriffserklärung handelt, ohne weitere Spezifikation bleibt aber unklar, was genau unter Achtsamkeit verstanden wird. Schmidt (2014, S. 16) beschränkt sich auf vier mögliche Bedeutungen: 1. die formale Meditationspraxis; 2. «ein theoretisch verstandenes Konzept der buddhistischen Lehre»; 3. die informelle Achtsamkeit, welche den Fokus auf alltägliche Erfahrung und Handlung setzt und 4. ein von der buddhistischen Lehre abstammendes Konzept, welches durch die westliche Psychologie definiert wird.

¹ «Theravada (wörtlich Schule der Älteren) ist die älteste buddhistische Schule, die heute noch in Sri Lanka, Myanmar, Laos, Kambodscha und Thailand praktiziert wird» (Schmidt, 2014, S. 14).

² Säkular bedeutet nicht kirchlich (Duden, 2020).

Der erste Aspekt beschreibt die traditionelle Meditationspraxis³, welche auf dem «ältesten schriftlichen Zeugnis der buddhistischen Lehre» basiert (Schmidt, 2014, S. 14).

Hinter der zweiten möglichen Bedeutung steht das theoretische Verständnis des Buddhismus, auf welches nachfolgend nicht weiter eingegangen wird.

Der dritte Aspekt, die informelle Achtsamkeit⁴, kann am ehesten folgendermassen definiert werden: Jon Kabat-Zinn beschreibt Achtsamkeit als «das Bewusstsein, das entsteht, indem man der sich entfaltenden Erfahrung von einem Moment zum anderen bewusst seiner Aufmerksamkeit widmet, und zwar im gegenwärtigen Augenblick und ohne dabei ein Urteil zu fällen» (Kabat-Zinn, 2019, S. 107) und «als die Kunst, bewusst zu leben» (Kabat-Zinn, 2019, S. 20).

Der vierte Aspekt erforscht den psychologischen Hintergrund von Achtsamkeit, welche Achtsamkeit als «Selbstregulation der Aufmerksamkeit» und als «Orientierung an der Erfahrung» beschreibt (Schmidt, 2014, S. 17). In der Psychologie wird Achtsamkeit gemäss Berzlanovich & Kohls (2013, S. 163) als «spezifischer, trainierbarer Bewusstseinszustand [...], der auf das direkte und nicht wertende Gewahrsein dessen abzielt, was in jedem Augenblick geschieht» verstanden. Dies kann den Umgang mit Stress aufgrund einer verringerten «affektiven Reaktivität»⁵ positiv beeinflussen (Sauer, 2011, S. 2).

Die modernen Definitionen sind grösstenteils von Kultur und Religion losgelöst. Mindfulness Swiss (2020) beispielsweise definiert Achtsamkeit als nicht-wertende Aufmerksamkeit auf jeden Augenblick, was dazu führt, dass angenehme, unangenehme und neutrale Wahrnehmungen so erfahren und akzeptiert werden, wie sie sind. Das Leben wird vollkommen erfahren, wie es sich von Moment zu Moment zeigt (Mindfulness Swiss, 2020). Chaskalson, Olivier, Reitz & Waller (2016) erläutern Achtsamkeit als ein bewusst ausgewähltes, offenherziges Bewusstsein von sich selbst, anderen und der Welt um einen herum. Dopfer (2019, S. 9) als «der Präsenz mit sich und anderen und das Handeln frei von Urteil und Wertung. Achtsamkeit fördert, dass ich als Mensch präsenter mit mir und meinem Umfeld umgehe». Die Loslösung von Religion wird in der Definition von Schmidt, Spitz & Zimmermann (2012) besonders klar. Sie definieren Achtsamkeitstraining als mentale Technik, welche frei von religiösen und kulturellen Aspekten ist.

³ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.3.2.

⁴ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.3.6.

⁵ «Affektive Reaktivität bedeutet in diesem Zusammenhang die Tendenz auf affektive Reize (wie unangenehme Bilder) mit affektiven Reaktionen (wie negativen Gefühlen) zu antworten» (Sauer 2011, S. 2).

Für diese Bachelorarbeit ist die Definition von Kabat-Zinn (2019) am passendsten: er betont, dass unter Achtsamkeit sowohl eine Haltung als auch eine mentale Übung verstanden werden kann.

Einer der Gründe, warum Achtsamkeit in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat, sind die zahlreichen positiven Auswirkungen auf den Menschen, welche im nachfolgenden Kapitel erörtert werden.

2.2 Wirkung auf Individuen

Studien wie die von Abbey & Mars (2010) beweisen die Wirksamkeit von Achtsamkeitstraining, indem positive Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Menschen belegt werden. Alltagsstress, Krankheiten oder Todesfälle sind ein unvermeidbarer Teil des Lebens. Die Achtsamkeitspraxis kann in Zeiten besonderer emotionaler und körperlicher Belastung zu innerer Ruhe und Akzeptanz führen, indem der Moment offen und in einer annehmenden Haltung erfahren wird. Dies führt zu einer umfassenden Sichtweise, die den Menschen «neue, sinnvolle und oft kreative Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann» (Mindfulness Swiss, 2020). Auch deshalb, weil Achtsamkeit lehrt, jeden Moment als kostbar und einzigartig zu sehen, führt sie zu einer grossen Intensität und Freude in der Wahrnehmung des Lebens (Mindfulness Swiss, 2020). Zudem zeigen Heidenreich & Michalak (2005), dass dadurch Krankheiten schneller überwunden werden, die Konzentration bei der Arbeit steigt, Stress einfacher bewältigt werden kann und die emotionale Ausgeglichenheit grösser ist. Achtsamkeit hilft ausserdem, konstruktiv mit eigenen Fehlern umzugehen und sich von Sorgen zu lösen (Bono, Duffy, Glomb & Yang, 2011). Dopfer (2019) sieht in der Meditation eine Möglichkeit, den achtsamen Umgang mit Körper und Geist zu praktizieren. Die positiven Effekte davon können auf psychologischer und neuronaler Ebene nachgewiesen werden (Gard et al., 2008).

2.2.1 Neuronale Ebene

Die menschlichen Sinnesorgane nehmen Informationen aus der Umwelt auf und senden diese an das Gehirn, wo die Reaktion darauf gesteuert wird (Heße-Husain & Meßtorff, 2019). Wenn das Gehirn den Umwelteinfluss als Gefahr einstuft, wird eine «Stressreaktion» ausgelöst, was die Amygdala (deutsch: Mandelkern) aktiviert (Heße-Husain & Meßtorff, 2019, S. 28). Die Amygdala ist eine Hirnregion, welche als Hauptaufgabe die Entstehung und Verarbeitung menschlicher Emotionen und motivationaler Prozesse hat.

Durch die Information bezüglich der Gefahr wird der «erregende Nervenbotenstoff Glutamat» über einen Nervenstrang ausgeschüttet, was wiederum die Nebennieren aktiviert und Adrenalin ausschüttet (Heße-Husain & Meßtorff, 2019, S. 25). Dadurch werden unmittelbar alle «Körperorgane koordiniert und deren Aktivität geregelt» (Heße-Husain & Meßtorff, 2019, S. 25). Der Mandelkern existierte bereits in der Steinzeit im menschlichen Gehirn und war insbesondere damals von grosser Bedeutung. Er war dafür zuständig, den Körper in einer gefährlichen Situation zum Kämpfen oder zum Flüchten zu befähigen (Osterath, 2020).

Das «Gefahrenabwehrsystem» existiert noch heute im menschlichen Gehirn, nur dass sich die Art der Bedrohungen massgeblich verändert hat: Bedrohungen sind nicht mehr unmittelbar, sondern äussern sich in langfristiger Stressbelastung. Dass die Amygdala jedoch noch immer auf das «Verteidigungssystem, auf Kampf, Flucht oder Totenstarre schaltet», ist laut Schwing (2010, S. 18) problematisch. Die Reaktion der Amygdala hat eine Beschleunigung der Atmung, einen höheren Puls und die Bereitstellung von mehr Energie zur Folge (Heße-Husain & Meßtorff, 2019). Gleichzeitig werden aber gemäss Heße-Husain & Meßtorff (2019, S. 28) für die Stresssituation unbedeutende Organfunktionen wie die «Eingeweide oder Verdauungsdrüsen» in ihrer Aktivität gehemmt.

Schwing (2010) stellt als Auswirkung der Amygdala-Reaktion eine reduzierte analytische Fähigkeit fest. Essenzielle Informationen werden nicht mehr wahrgenommen und Reaktionen übereilt getroffen. Je mehr sich der Mensch der Situation ausgeliefert fühlt, desto mehr des Stresshormons Cortisols wird ausgeschüttet, was laut Schwing (2010, S. 19) «fatale Folgen» hat: «Es zerstört Hirnstrukturen, die für differenzierende Lagebeurteilung, besonnene Handlungsplanung und Bewältigung von Komplexität unabdingbar sind [...]. Ein teuflischer Kreislauf entsteht: Menschen werden unter Dauerstress immer weniger, auf Herausforderungen gut zu reagieren, psychische und psychosomatische Störungen häufen sich» (Schwing, 2010, S. 19). Denn grundsätzlich würde sich das überschüssige Adrenalin nach einem erfolgreichen Kampf wieder abbauen, da aber die Stressbelastung des Menschen heutzutage oft chronisch ist und die Aktivierung dieses Vorgangs anhaltend, entstehen Beschwerden wie «Bluthochdruck, Insulinresistenz und eine erhöhte Infektanfälligkeit» (Heße-Husain & Meßtorff, 2019, S. 30).

Es gilt zu verstehen, dass die Amygdala bei der Meditation stark involviert ist. Forschungen haben einen positiven Einfluss von Meditation auf die Amygdala erkannt: Beispielsweise stellt das Massachusetts General Hospital in einer Studie fest, dass bei der Meditationsgruppe der Bereich zwischen der vorderen Hirnrinde und der Amygdala stärker ausgeprägt ist, im Vergleich mit der Gruppe, welche nicht meditierte. Dies dient in der Studie als Erklärung, warum sich die Gefühlswahrnehmung der Meditationsgruppe verstärkt und sie sich emotional weniger aufgewühlt oder ängstlich fühlen (Krank.de, 2020).

Auch die Forscher Fan et al. (2009) erkennen eine deutlich stärkere Durchblutung des limbischen Systems, welches wie bereits erwähnt, für die Regulierung von Emotionen bedeutend ist. Gard et al. (2008) bestätigen ausserdem, dass die Hirnregionen, welche die Emotionsregulierung und die Leistung von Aufmerksamkeit steuern, durch das Achtsamkeitstraining an Volumen gewinnt. Gemäss Esch (2014, S. 21) kann bei Meditierenden die zunehmende Aktivität in den Hirnarealen, welche für die Motivation und Belohnung sowie zur «Steuerung von Aufmerksamkeit, Interozeption⁶ [...] und Emotionskontrolle» zuständig sind, festgestellt werden. Konträr dazu nimmt die globale Hirnaktivität ab, was Esch & Stefano (2010) dazu anleitet, von einer Steigerung der Effizienz des Gehirns zu sprechen. Carmody et al. (2010) stellen die Schrumpfung der Amygdala fest und darüber hinaus eine Korrelation zwischen objektiven Hirnveränderungen und der subjektiven Stressempfindung.

Esch (2014) betont, dass Achtsamkeitstraining zur Verbesserung der Aufmerksamkeitsregulierung dient. Praktizierende erarbeiten sich die Kontrolle über die eigene Aufmerksamkeit, wobei erstens der Fokus auf ein bestimmtes Objekt geübt werden kann und zweitens schneller festgestellt wird, wenn man gedanklich abschweift. Darüber hinaus steigert sich gemäss Esch (2014, S. 23) die Intuition und das «Bewegungs- und Fertigkeitgedächtnis». Des Weiteren beweisen Esch & Stefano (2011) eine Steigerung der Empathiefähigkeit. Ausserdem zeigt sich eine «Zunahme von Mitgefühl, Offenheit und Gleichmut» (Esch, 2014, S. 23). Gard et al. (2008) und Ott (2019) finden in ihren Studien heraus, dass Achtsamkeitstraining dazu führt, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können. Jedoch äussern An et al. (2013) Kritik, die Studien seien inkonsistent.

⁶ «Die Interozeption ist in der Psychologie der Oberbegriff für jene Komponenten der Wahrnehmung von Lebewesen, die Informationen über die eigenen Körperabschnitte Körperteile liefert» (Stangl, 2020).

Esch (2014, S. 25) macht folgende Zusammenfassung: «Achtsamkeit führt [...] zu einer Zunahme von Freiheitsgraden, das heisst, es werden Flexibilität, Realismus, Kontrollerleben, Selbstwirksamkeit und -management gestärkt. [Es führt zu persönlichem; d.V.] Wachstum, Akzeptanz, Verbundenheit, Glück und tiefer innerer Zufriedenheit».

2.2.2 Psychologische und physiologische Ebene

Die Evidence Map of Mindfulness (siehe Abbildung 2) fasst Zitationen von rund dreihundert Studien zusammen und stellt diese in der untenstehenden Grafik dar. Gemäss der Studie hat Achtsamkeit einen grossen positiven Einfluss auf Depressionen, gefolgt von körperlichen Schmerzen und Angstzuständen. Die Beweise der Wirksamkeit auf Stress stufen Beroes et al. (2014) als unklar ein. Jedoch wurde die positive Wirksamkeit auf Stress von zahlreichen Studien bewiesen (vgl. Esch, 2014; Carmona-Torres, Hood, Kohls, Silver, & Walach, 2018; Crain, Roeser & Schonert-Reichl, 2017; Sharma & Rush, 2014).

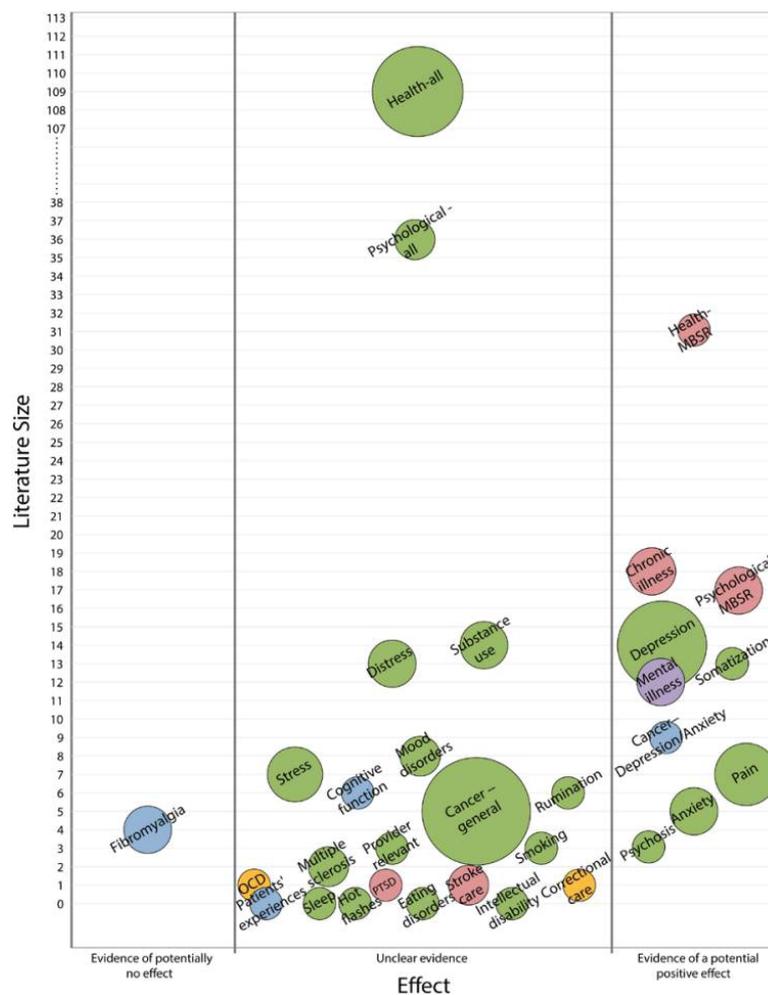


Abbildung 2: Evidence Map of Mindfulness (Beroes et al., 2014).

Auch Grossman, Nieman, Schmidt & Walach (2004, S. 40) zeigen in ihrer Studie, dass durch Achtsamkeitstraining, die Bewältigung von Alltagsstress sowie Stress in aussergewöhnlichen Situationen verbessert werden kann. Die Autoren stellen Verbesserungen der Lebensqualität bei Depressionen und Angststörungen fest. Ähnliche positive Auswirkungen können auch auf das körperliche Wohlbefinden festgestellt werden, wie beispielsweise bei sensorischen Schmerzen, körperlicher Beeinträchtigung und funktionalen Lebensqualitätsschätzungen. Eine weitere Studie ergibt, dass die einjährige Rückfallquote schwer depressiver Episoden halbiert wird, wenn die konventionelle Behandlung durch ein Achtsamkeitstraining ergänzt wird (Lau et al., 2000).

Die Achtsamkeitspraxis kann problemlos in den Alltag integriert werden, wie das Kapitel 2.3 zeigt.

2.3 Achtsamkeitspraxis im Alltag

Im nachfolgenden Kapitel werden die gängigsten Achtsamkeitspraktiken vorgestellt und verschiedene Wege der Ausübung mit Fokus auf den Alltag gezeigt. Es dient als Grundlage, um danach die Praktiken in den medizinisch-klinischen Achtsamkeitspraktiken⁷ zu verstehen. Darüber hinaus sind all dies Möglichkeiten zur Praxis von Achtsamkeit in Unternehmen, worauf in Kapitel 2.5 eingegangen wird.

Zuerst wird jedoch die Grundlage der Achtsamkeit in Erinnerung gerufen: Kabat-Zinn (2013) unterstreicht, dass es bei der Achtsamkeit darum geht, seine eigene Aufmerksamkeit darauf zu lenken, was ist, und die Welt so zu sehen, wie sie ist. Dabei ist nicht das Ziel, irgendwas verändern zu wollen. Er betont, dass nur von der Achtsamkeitspraxis profitiert werden kann, wenn die Person empfänglich dafür ist. Erzwingen lässt sich dabei nichts. Sein Vergleich mit dem Einschlafen ist einleuchtend: man kann zwar die richtigen Bedingungen dafür schaffen, wenn man jedoch nicht loslassen kann oder gar angestrengt versucht einzuschlafen, wird es nicht funktionieren. Dasselbe gilt für die Achtsamkeitspraxis (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 86). Der Autor nennt den Atem «den Verbündeten» in der Achtsamkeitspraxis. Der Abschnitt 2.3.1 erklärt wieso.

⁷ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.4.

Da die meisten wissenschaftlichen Artikel zur Achtsamkeitspraxis das Konzept von Kabat-Zinn zitieren, wird in den Kapiteln 2.3 und 2.4 fast ausschliesslich Kabat-Zinn als Quelle verwendet.

2.3.1 Atem

Der Atem wird überwiegend als etwas Selbstverständliches angesehen, bis zu dem Punkt, wo irgendetwas den Atem behindert. Bei der Meditation kann die Beobachtung der Atmung helfen, bewusst «auf die Empfindung zu achten, die den Atemvorgang begleiten, und diese von Moment zu Moment im Bewusstsein zu bewahren» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 86). Dabei geht es keineswegs darum, den Atem zu verändern oder zu intensivieren, sondern sich lediglich der Gefühle der Ein- und Ausatmung bewusst zu werden (Kabat-Zinn, 2013). Bei der Meditation kann der Atem als Anker dienen.

Denn wenn man mit dem Atem Kontakt aufnimmt, versinkt man «in eine vitale Schicht, die unterhalb der oberflächlichen Erregungen des Geistes liegt, und kann so – ohne irgendetwas im Aussen verändern zu müssen – in einen Zustand der Entspannung, Ruhe und Ausgeglichenheit eintauchen» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 87). Wann immer während des Tages die eigene Aufmerksamkeit auf den Atem gelenkt wird, kann man sich in einen Zustand meditativer Achtsamkeit lenken (Kabat-Zinn, 2013).

2.3.2 Sitzmeditation

Kohtes & Rosmann (2014, S. 21) definieren Meditation als die «Praxis der Fokussierung, die bestenfalls anstrengungs- und absichtslos erfolgt». Wie auch das Atmen unterscheidet sich das Sitzen durch den Grad an Bewusstheit von der alltäglichen Handlung. Um die Sitzmeditation zu praktizieren, werden Zeit und Ort dafür festgelegt, eine aufrechte Haltung eingenommen und die Wirbelsäule möglichst lotrecht aufgerichtet.

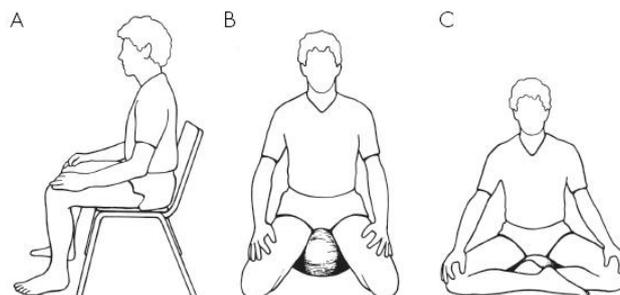


Abbildung 3: Meditationshaltungen (Kabat-Zinn, 2013).

Wie die Abbildung 3 zeigt, kann auf einem Stuhl (A), auf einem Meditationskissen (B) oder auf dem Boden (C) meditiert werden (Kabat-Zinn, 2013). Die Hände ruhen in jeder der drei Varianten auf den Oberschenkeln oder Knien.

Das Prinzip ist einfach: die Konzentration liegt auf dem Atem, man beobachtet ihn und die damit verbundenen Empfindungen. Doch leicht wird es nicht sein und Unbehagen oder Langeweile-Gefühl können sich schnell bemerkbar machen. Genau hier soll versucht werden, diesen Impulsen nicht nachzugeben oder abzubrechen und den Fokus sanft aber beharrlich zum Bauch zurück zu lenken und den Atem, von Augenblick zu Augenblick zu beobachten (Kabat-Zinn, 2013). Diese Impulse können unangenehm sein, doch genau hier liegt auch der Nutzen der Meditation: durch den «achtsamen Umgang mit der inneren Reaktion auf den Schmerz entsteht ein gewisses Mass an Ruhe, Gleichmut und geistigem Bewegungsspielraum» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 102).

Diese Erfahrung hilft mit, den «verschiedensten Herausforderungen und Stresssituationen als auch mit Schmerzzuständen gelassener umzugehen» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 102).

2.3.3 Body-Scan

Der Body-Scan dient dazu, den Körper differenzierter wahrzunehmen, die eigene Aufmerksamkeit gezielt und systematisch auf etwas zu lenken und somit die Konzentrationsfähigkeit zu steigern (Kabat-Zinn, 2013). Bei der Praxis des Body-Scans lässt man seine Achtsamkeit langsam und systematisch von den Zehen bis zur Scheitelkrone «wandern» und nimmt dabei in jeder Region die Empfindungen wahr (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 117). Die Praktizierenden liegen in den meisten Fällen auf dem Rücken und versuchen in die einzelnen Areale «hineinzuatmen» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 117). Der Body-Scan ist gemäss Kabat-Zinn (2013) sehr geeignet, um in die formale Achtsamkeitsmeditation einzusteigen.

2.3.4 Yoga

Nach der Sitzmeditation und dem Body-Scan ist Yoga, genauer *Hatha-Yoga*, ebenfalls eine Möglichkeit zur Meditation. Sie besteht aus «Dehn-, Kräftigungs- und Gleichgewichtsübungen», welche langsam und mit einer bewussten Atmung ausgeführt werden (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 129).

Die Einheiten bestehen aus verschiedenen *Asanas*⁸ und bei regelmässiger Praxis stellt der *Yogi*⁹ schnell die entspannende, kräftigende und lockernde Wirkung von Yoga fest. Die Parallelen zum Body-Scan und der Sitzmeditation sind: eine achtsame, von Zwang befreite Ausübung, die Körperwahrnehmung von Augenblick zu Augenblick und das behutsame Kennenlernen der eigenen Grenzen und lernen mit ihnen umzugehen. Im Gegensatz zu einer kräftezehrenden Sporteinheit wie Schwimmen oder Laufen, fühlt man sich gemäss Kabat-Zinn (2013) nach dem Yoga energiegeladen. Kabat-Zinn (2013, Abschnitt 134) definiert Yoga als «die Verkoppelung oder Vereinigung von Körper und Geist».

2.3.5 Gehmeditation

Bei der Gehmeditation wird erneut eine alltägliche, selbstverständliche Tätigkeit, das Gehen, achtsam und konzentriert ausgeführt. Der Atem nimmt wiederum die Rolle des Ankers ein und die Praktizierenden konzentrieren sich auf die Empfindungen des Körpers als Ganzes, vor allem aber in den Füßen und Beinen beim Gehen. Bei der Gehmeditation kann, anders als bei der Sitzmeditation oder beim Body-Scan, auf die Bewegungsimpulse des Körpers eingegangen und sich fortbewegt werden. Dies geschieht mit besonderem Fokus auf das Heben, Bewegen und Absenken des Fusses, die Empfindung bei der Verlagerung des Körpergewichts und die bewusste Fortbewegung als Ganzes (Kabat-Zinn, 2013). Damit der Fokus nicht verloren geht, ist der Blick gesenkt, jedoch nicht auf die Füße gerichtet. Es ist wichtig, dass die Gehmeditation nicht zielorientiert geschieht, daher gehen die Praktizierenden im Kreis oder auf und ab. Das Tempo ist zweitrangig: bei langsamer Fortbewegung ist der Fokus grösser und bei schneller höchstwahrscheinlich die Parallele zu Alltagssituationen spürbarer. Denn selbst bei Eile kann man immer noch achtsam sein, wenn man daran denkt (Kabat-Zinn, 2013).

2.3.6 Informelle Achtsamkeit

Das gesamte alltägliche Geschehen und alles, was benannt, berührt, gefühlt, erfahren oder getan werden kann, kann achtsam er- und durchlebt werden. Achtsames Aufstehen, Duschen, Zähneputzen, Anziehen, Auto-, Fahrrad-, Tram- oder Zugfahren, achtsames Arbeiten, Kochen oder Essen sind nur einige der Möglichkeiten davon.

⁸ Asanas sind Yoga-Stellungen. Beispiele für Übungsabfolgen sind in Anhang 8.1 ersichtlich.

⁹ Yogi ist der Begriff für die Person, die Yoga praktiziert.

Kabat-Zinn (2013, Abschnitt 169) fasst zusammen, dass es vor allem darum ginge, «Stille, inneres Gleichgewicht und geistige Klarheit zu einem Teil des Alltags zu machen». Achtsamkeit intensiviert, entschleunigt und schafft Klarheit.

Die eben dargelegten Achtsamkeitspraktiken für den Alltag sind allesamt Elemente des *Mindfulness-Based-Stress-Reduction-Programms (MBSR)*, welches von Jon Kabat-Zinn entwickelt wurde. Er hat damit in den 1970er Jahren den Grundstein der Achtsamkeitsbewegung gelegt.

2.4 Medizinisch-klinisch

Die Methode der *Mindfulness-Based-Stress-Reduction* (deutsch: Stressbewältigung mittels Achtsamkeit) ist die bis heute am häufigsten erforschte Meditationsübung. Da es oft in einem organisationalen Rahmen, beispielsweise als Programm für Führungskräfte angeboten wird, findet sich in Kapitel 2.4.1 der Aufbau und die Inhalte dessen. Obwohl es noch zahlreiche weitere medizinisch-klinische Methoden gibt, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit auf diese nicht näher eingegangen.

2.4.1 Mindfulness-Based-Stress-Reduction

Gemäss Grossman et al. (2004) wurde das non-religiöse und non-esoterische *Mindfulness-Based-Stress-Reduction* von Professor Jon Kabat-Zinn an der Universitätsklinik von Massachusetts entwickelt. Das Kernelement von *MBSR* ist die Förderung der Achtsamkeit, um eine bewertende, ängstliche und gehemmte Haltung abzulegen. Dabei spielen Beruf, Alter oder Weltanschauung der Teilnehmenden keine Rolle. Normalerweise wird *MBSR* während eines achtwöchigen Kurses gelehrt, wobei der Schwerpunkt auf diversen Achtsamkeitsübungen liegt (Mindfulness Swiss, 2020). Die Zielgruppen des Kurses sind gemäss Mindfulness Swiss (2020) vor allem Menschen, die privatem- oder beruflichem Stress ausgesetzt sind, unter chronischen Krankheiten oder Schmerzen leiden oder psychosomatische Beschwerden haben.

Der physische Zustand spielt beim Kurs keine Rolle. Bishop (2002) erklärt, dass den Teilnehmenden eine systematische Schulung in Achtsamkeitsmeditation als Ansatz zur Stressreduktion und zum Emotionsmanagement vermittelt wird, wobei gemäss Martens (2020) unter Stress nicht nur zeitlicher Druck oder Überlastung verstanden wird.

Der Kurs zeigt den Teilnehmenden Methoden zur Selbsthilfe auf, ersetzt aber keine professionelle psychische oder physische Behandlung durch Fachexperten (Mindfulness Swiss, 2020).

Folgende Achtsamkeitsübungen sind gem. Martens (2020) Bestandteil eines *MBSR*-Kurses:

- «achtsame Körperwahrnehmung (Body Scan)
- achtsame Körperarbeit (sanfte Dehn- und Yogaübungen)
- Sitz- und Gehmeditation
- Achtsamkeitsübungen für den Alltag».

Folgende Punkte werden ebenfalls behandelt:

- «Einfluss der Wahrnehmung auf unser Erleben
- Stressauslöser / Stressreaktion
- Umgang mit Stress, belastenden Emotionen und Gedanken
- zwischenmenschliche Kommunikation» (Martens, 2020).

Die Achtsamkeitsmeditation, wie sie in einem *MBSR*-Kurs gelehrt wird, basiert gemäss Kabat-Zinn (2013, Abschnitt 68) auf folgenden zentralen Elementen:

1. «Nicht-Urteilen»

Das Ziel im ersten Schritt ist es, sich selbst gegenüber, eine neutrale Position einzunehmen. Dafür gilt es zuerst zu erkennen, dass alles, was der Mensch sieht oder erlebt, zunächst beurteilt und kategorisiert wird und sämtliche Objektivität verloren geht. Diese Gewohnheit führt dazu, dass es uns «nahezu unmöglich ist, innerlich ruhig zu werden und Frieden zu erfahren oder mit einiger Klarheit zu sehen, was wirklich im Innen und Aussen geschieht» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 69). Die Achtsamkeit versucht gemäss Kabat-Zinn (2013) diese urteilende Haltung abzulegen, sobald sie sich zeigt, und sich bewusst sämtlicher Bewertung zu enthalten und neutral zu betrachten. Dabei geht es nicht darum, das Beurteilen zu verurteilen, sondern sich lediglich bewusst zu werden, dass es geschieht.

2. «Geduld»

Kabat-Zinn (2013) sagt, dass der Mensch mit Geduld zum Ausdruck bringt, dass er versteht, dass gewisse Dinge ihre Zeit brauchen, um sich zu entfalten. Geduld im Kontext der Achtsamkeit bedeutet, jeden Augenblick wahrzunehmen und zu wissen, dass sich alles zu seiner Zeit zeigen wird.

3. «Den Geist des Anfängers bewahren»

Grundsätzlich erlebt der Mensch alles durch seine Linse der vorgefassten Meinungen und Denkmustern und nichts so, wie es wirklich ist. «Um den Reichtum des Augenblicks sehen zu können, muss der Geist des Anfängers entwickelt werden, der bereit ist, alles so zu betrachten, als wäre es das erste Mal» (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 71). Dies umfasst vor allem, dass Übungen frei von Erwartungen praktiziert werden können und der Geist offen für neue Erfahrungen ist (Kabat-Zinn, 2013).

4. «Vertrauen»

Das Vertrauen in sich selbst und die Beachtung der eigenen Gefühle ist bei jeglicher Form der Meditation (vor allem beim Yoga¹⁰) sehr wichtig. Dem eigenen Körpergefühl sollte immer genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn es dient als körpereigene Verletzungsprävention (Kabat-Zinn, 2013).

5. «Nicht-Erzwingen»

Das Ziel aller Meditierenden ist es, sich selbst zu sein und sich dabei zu betrachten. Meditation gilt als «aktives Nicht-Tun» und unterscheidet sich somit von jeglicher anderer von Menschen verübten Aktivität (Kabat-Zinn, 2013, Abschnitt 73). Zu den besten Ergebnissen kommen die Praktizierenden, wenn die ganze Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, Augenblick für Augenblick wahrzunehmen, und Zielvorstellungen ausser Acht zu lassen (Kabat-Zinn, 2013).

6. «Akzeptanz»

Erst durch die bewusste Akzeptanz vom Leben, wie es ist, kann ein Umstand geschaffen werden, in dem Heilung stattfinden kann (Kabat-Zinn, 2013).

¹⁰ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.3.4.

7. «Loslassen»

Beim Loslassen geht es darum, alles Erlebte einfach nur zu betrachten und ohne Wertung zu akzeptieren (Kabat-Zinn, 2013).

Diese sieben Grundpfeiler wirken unterstützend in der Aneignung von Meditationstechniken und tragen zur Vertiefung und Stabilisierung der Meditation bei.

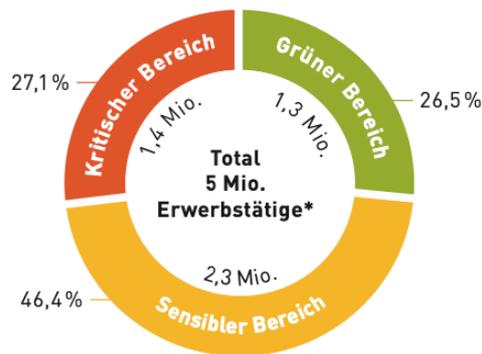
Jedoch stellt sich Achtsamkeit nicht einfach von selbst ein, es bedarf besonderer Energie und Motivation bei der Praxis (Kabat-Zinn, 2013). Auch Mindfulness Swiss (2020) betont die Wichtigkeit davon, täglich zu praktizieren.

Die Kapitel 2.3 und 2.4 dienen der Übersicht der Achtsamkeitspraxis, damit der Leser ein Grundverständnis für diese erhält. Im Folgekapitel werden Möglichkeiten aufgezeigt, wo der Aspekt von Achtsamkeit verankert sein muss, damit dies in einer Unternehmung aktiv und dauerhaft etabliert und gelebt werden kann.

2.5 Achtsamkeit in Organisationen

Die Wirksamkeit von Mindfulness auf die Einzelperson wurde in Kapitel 2.2 gezeigt. Achtsamkeit hat aber nicht nur Einfluss auf das Individuum, es sind positive Effekte auf ganze Organisationen feststellbar. Denn arbeitsbedingter Stress hat gemäss Mainka-Riedel (2013) zwar belastende Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeitenden, jedoch beweist sie auch Konsequenzen für die ganze Volkswirtschaft. Der Produktivitätsverlust ausgelöst durch Mitarbeitendenabsenzen und eine hohe Fluktuation sind nur zwei Beispiele dafür, welche Mainka-Riedel (2013) nennt. Studien wie die von Hiendl (2019) oder Dopfer (2019) zeigen, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmung massgeblich positiv beeinflusst wird, wenn eine achtsame Unternehmenskultur gelebt wird. Die Gründe dafür sind ähnlich zu denen von Mainka-Riedel (2013): minimierte Recruiting-Kosten und gesteigerte Produktivität.

Die Fähigkeit Stress bewältigen zu können, gilt als immer wichtiger werdender Faktor, damit die Gesundheit und Produktivität von Menschen und Unternehmen erhalten werden kann. Gemäss dem Job-Stress-Index 2018 (siehe Abbildung 4) haben 27,1 % der Schweizer Arbeitnehmenden Stress.

Job-Stress-Index 2018 bei Erwerbstätigen (Hochrechnung)

* Quelle Anzahl Erwerbstätige: BFS Q4/2017

Abbildung 4: Job-Stress-Index 2018 (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018).

Die Gesundheitsförderung Schweiz (2018) bezeichnet Stress als das Ungleichgewicht zwischen der Belastung am Arbeitsplatz und den Möglichkeiten zur Stressbewältigung im Privatleben. Die Bedingungen am Arbeitsplatz sind jedoch besonders entscheidend und müssen entsprechend berücksichtigt werden (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018). Die stressbedingten gesundheitlichen Folgen führen dazu, dass Mitarbeitende der Arbeit fern bleiben (Absentismus) oder zwar anwesend, «aber in ihrer Arbeitsleistung eingeschränkt (Präsentismus)» sind (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018, S. 1). Der Absentismus liegt 2018 bei durchschnittlich 3,3 %; der Präsentismus bei 11,3 % der Sollarbeitszeit. Gemäss der Gesundheitsförderung Schweiz (2018) beträgt der Anteil der emotional erschöpften Personen nahezu 30 %.

Gemäss Dopfer (2019) entstanden im Jahr 2015 für deutsche Unternehmen Kosten für Lohnfortzahlungen¹¹ in der Höhe von 45 Milliarden Euro. Dopfer (2019, S. 92) spricht von einer steigenden Tendenz und gibt an, dass in Deutschland 25 % der Erwachsenen schon einmal unter «Depressionen, Schizophrenie, Panikstörungen oder Alkohol- und Drogenabhängigkeit gelitten haben». Dies bringt sie mit dem zunehmendem Stress aufgrund der Belastungen am Arbeitsplatz in Verbindung.

¹¹ Fortzahlung des Arbeitsentgelts bei krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers (Wichert, 2020).

«Das ökonomische Potenzial, welches sich für die Schweizer Betriebe im Jahr 2018 durch Reduktion der gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste ergibt, wenn alle Personen mindestens ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen hätten, wird insgesamt auf rund 6,5 Milliarden Franken geschätzt. Das entspricht etwa 1 % des Bruttoinlandproduktes der Schweiz [...]» (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018, S. 3).

Zudem korreliert ein hoher Job-Stress-Index positiv mit einer geringen emotionalen Bindung an das Unternehmen, womit sich die Aussage der Gesundheitsförderung Schweiz (2018) mit den Autoren Mainka-Riedel (2013); Hiendl (2019) und Dopfer (2019) einig ist. Dabei kann der Index bedeutendere Aussagen zur emotionalen Bindung machen, als beispielsweise Kennzahlen im Bereich Kündigungsabsicht.

Die Gesundheitsförderung Schweiz (2018) betont die Wichtigkeit, dass sich ein Unternehmen für die Gesundheit seiner Mitarbeitenden einsetzt. Dabei spielen die privaten Ressourcen der Angestellten eine zweitrangige Rolle.

Zudem zeigt der Blick auf den demographischen Wandel die Wichtigkeit, dass Mitarbeitende möglichst lange arbeits- und leistungsfähig sind und bleiben, besonders deutlich (Ulich & Wülser, 2017).

Den Arbeitsunfähigkeitstagen, welche die Gesundheitsförderung Schweiz (2018) Absentismus nennt, stehen die Arbeitsunterbrüche, vergleichbar mit dem Präsentismus, während der Arbeit gegenüber: Rupprecht (2016) betont, dass sich Mitarbeitende durchschnittlich elf Minuten auf ihre Arbeit konzentrieren können, bevor sie abgelenkt werden, was wiederum einer 20 %-igen Reduktion der Leistungsfähigkeit entspricht. Bei der Studie bleibt jedoch unklar, ob die Mitarbeitenden von einer Drittperson abgelenkt werden oder ob ihre Konzentrationsfähigkeit nach dieser Zeit sinkt.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden kümmern müssen, damit sie wettbewerbs- und zukunftsfähig bleiben. Chang-Gusko (2019) nennt dies als Grund, warum sich Arbeitgebende vermehrt mit dem Einsatz von Achtsamkeitsprogrammen beschäftigen.

Dopfer (2019, S. 89) betont, dass die komplexen und unter ständiger Veränderung stehenden Konstrukte der heutigen Arbeitswelt nur im Dialog, welcher von «Wohlgefühl, Miteinander und Veränderung» geprägt ist, gelöst werden können. Das Bedürfnis nach Methoden, die diesen Dialog fördern, wird immer grösser werden.

Diverse Studien haben die Wirkung von Achtsamkeit auf die Stressminderung bewiesen (vgl. Dietz-Waschkowski et al. 2007; Kim, Park, Seo, Swinton & Yong, 2011). Darüber hinaus werden Achtsamkeitsmethoden zur Steigerung von Wohlbefinden der Mitarbeitenden, der Kollaboration und Innovation auf Unternehmensebene genutzt (Dopfer, 2019).

Bono et al. (2011) zeigen in ihrer Studie, dass die Entscheidungsfindung, Führungsstärke, Kommunikationsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit durch das Training der Achtsamkeit erhöht wird. Darüber hinaus bestätigt Hiendl (2016) eine Steigerung der Präsenz und Akzeptanz. Gemäss Bosch et al. (2014) ist Achtsamkeit eine gute Methode, von der Arbeit abzuschalten und damit eng mit Erholung verknüpft. Dadurch, dass Achtsamkeit den Menschen die eigenen Belastungsgrenzen schneller erkennen lässt, sinkt das Risiko der Überforderung und damit verbunden das Risiko von Burn-out (Kohtes & Rosmann, 2014).

Achtsamkeitsprogramme tragen zur Förderung von Empathie bei, welche als Grundstein «den Aufbau von Beziehungen, den Zusammenhalt in Teams und die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur» unterstützen (Dopfer, 2019, S. 98). Dabei geht es nicht nur um die Empathie gegenüber den Mitmenschen, sondern auch um derjenigen sich selbst gegenüber.

Nach Dopfer (2019, S. 98) können Achtsamkeitsprogramme die Verbindung von neuen «Strukturen und Prozessen [...] sowie eine bewusste Integration vieler Menschen mit unterschiedlichsten Potentialen fördern». Sie betont, dass in der heutigen Wirtschaft «Kollaboration, Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung» entscheidend sind und egozentrisches Verhalten nicht zu einem nachhaltigen (wirtschaftlichen) Erfolg der Unternehmung beiträgt.

Abbildung 5 veranschaulicht die Wirkungskette vom Individuum zur Organisation. Bono et al. (2011) zeigen, dass die Handlungsfähigkeit und der Erfolg eines Teams massgeblich durch eine positive Stimmung begünstigt wird. Kundenbedürfnisse können durch Empathie besser ermittelt werden und schaffen damit die Grundlage für neue Innovationen. Und auch die Führungsebene kann von Empathie profitieren, indem sie Methoden zur Entspannung kennt, ihre Gefühle zu regulieren weiss und den eigenen Leistungsdruck nicht auf ihre Mitarbeitenden überträgt (Dopfer, 2019). Sie werden dadurch zudem befähigt, eine klare Zielkommunikation führen können.

Alle diese Faktoren «beflügeln die Entstehung einer wertebasierten Unternehmenskultur aus dem Innern heraus», welche «dem Menschen im Grunde seines Seins entgegen [kommt; d.V.]» (Dopfer, 2019, S. 99). Evolutionär bedingt ist der Mensch nicht zum Einzelkämpfer geboren und trägt zum Erfolg einer Gruppe bei, indem er sich im Rahmen seiner Fähigkeiten bestmöglich einbringt (Dopfer, 2019).

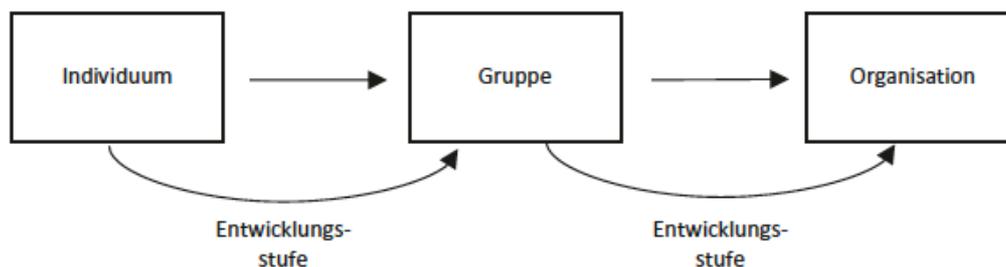


Abbildung 5: Entwicklungseffekte von Individuen und der Gruppe auf die Organisation (Dopfer, 2019).

Es stellt sich jedoch die Frage, wie Achtsamkeit und Unternehmertum vereinbart werden können. Die nachfolgenden Punkte zeigen Bereiche, wo Achtsamkeit verankert sein kann, damit sie nachhaltig in die Unternehmenskultur einfließt.

Achtsamkeit in Unternehmen ist vielmehr als nur ein Seminar oder eine Gruppe meditierender Führungskräfte (Berlitz, 2017). Es geht um den Umgang mit den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt: in erster Linie um den Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden, aber auch mit den restlichen Anspruchsgruppen einer Unternehmung.

Achtsamkeit muss als Wert einer Unternehmung im täglichen Umgang mit eben diesen Stakeholdern gelebt werden, damit eine Unternehmenskultur herrscht, welche allen beteiligten guttut. «Die Unternehmenskultur beschreibt die Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation prägen. Dazu zählt die Wirkung der einzelnen Geschäftsebenen untereinander beziehungsweise mit dem Kunden» (Gründerszene, 2020).

Zur besseren Übersicht wurde von der Autorin der vorliegenden Bachelorarbeit die untenstehende Grafik, in Anlehnung an Hiendl (2019), entwickelt. Nachfolgend wird auf jeden Aspekt einzeln eingegangen.



Abbildung 6: Etablierung von Achtsamkeit im Unternehmen (Darstellung der Autorin, in Anlehnung an Hiendl, 2019).

2.5.1 Das Unternehmen

Gemäss Angwin, Johnson, Regnér, Scholes & Whittington (2018) gelten folgende Definitionen: Die Mission hat zum Zweck, den Mitarbeitenden und Interessensgruppen zu vermitteln, worin die Daseinsberechtigung der Unternehmung besteht. Die Vision drückt aus, was eine Organisation zu sein anstrebt.

Im weitesten Sinne wird das Thema der Achtsamkeit bereits in der Unternehmensvision festgelegt. In der Vision sind die Mission und die Werte einer Unternehmung verankert (Kaplan & Norton, 1993). So wird diese gegenüber den Mitarbeitenden im Innern und auch gegenüber den Anspruchsgruppen im Aussen kommuniziert. Die Werte leiten und steuern das Handeln jedes Einzelnen (Hambrick & Fredrickson, 2001). Die Mission, Werte und Vision werden in die Strategie der Unternehmung übersetzt (Kaplan & Norton, 1993).

In der Vision, Mission und Werten werden die Grundsteine für die Unternehmenskultur gelegt. Nebst der ökonomischen Daseinsberechtigung wird auch definiert, wofür das Unternehmen stehen will. Durch «gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln» fällt es den Mitgliedern einer Organisation leichter, diese zu verstehen und sich mit den Zielsetzungen und Handlungen zu identifizieren (Badura, Hehlmann & Walter, 2010, S. 39). Diese «Versteh- und Berechenbarkeit» sind gemäss Badura et al. (2010, S. 39) «essenzielle Voraussetzungen konfliktarmer, produktiver Zusammenarbeit». Nicht nur stärken diese Voraussetzungen das Vertrauen, den Teamgedanken und einen guten Informationsfluss, sie fördern auch die Anpassung an eine Umwelt, welche von volatilen, unsicheren und komplexen Verhältnissen geprägt ist (Badura et al., 2010). Köllen & Matusiewicz (2019, S. 118) betonen die Wichtigkeit, dass für Achtsamkeit «von ganz oben das Go gegeben» wird, damit die Führungskräfte dafür den zeitlichen Rahmen schaffen und Mindfulness umsetzen.

«Die Vision einer betrieblichen Gesundheitspolitik ist gesunde Arbeit in gesunden Organisationen. Gesunde Organisationen fördern beides: Wohlbefinden und Produktivität ihrer Mitglieder» (Badura et al., 2010, S. 31). Der Aspekt Gesundheit muss für die Schaffung einer achtsamen Kultur in der Vision verankert sein, damit das Betriebliche Gesundheitsmanagement Teil der Unternehmensstrategie wird (Badura et al., 2010).

Im Gesundheitsmanagement wird ersichtlich, inwieweit die Vision von gesunden Mitarbeitenden in gesunden Unternehmen in die Strategie übernommen wurde. Darunter versteht man «die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen» (Badura, Ritter & Scherf, 1999, S. 17).

Raich (2014, S. 151) ergänzt, dass oftmals der Begriff Achtsamkeit nicht verwendet wird und stattdessen mit *Aufmerksamkeit* oder *Anteil nehmen* benannt wird.

Dopfer (2019, S. 94) betont, dass die Anzahl Unternehmen, die in das Betriebliche Gesundheitsmanagement und damit in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden investieren, stetig zunimmt und unterscheidet drei verschiedene Arten davon: das «physische, soziale und emotionale Wohlbefinden».

Unternehmen versuchen das physische Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu steigern, indem sie ihnen gesundes Essen in Betriebskantinen, ergonomische Arbeitsplätze oder Vergünstigungen bei Fitnessabonnements anbieten.

Das soziale Wohlbefinden wird durch positiv wahrgenommene Interaktion innerhalb des Unternehmens beeinflusst. Team- oder Unternehmensevents, informelle Treffen oder Musik am Arbeitsplatz sind Möglichkeiten hierfür.

Das emotionale Wohlbefinden beeinflusst das soziale und physische Wohlbefinden und «fällt die Kontrolle über das eigene Leben, Sinnesempfinden und Zugehörigkeit» (Dopfer, 2019, S. 94). Dopfer (2019) unterstreicht die Aufgabe der Führungskraft, den Fokus besonders auf das emotionale Wohlbefinden zu legen. Dies kann gelingen, indem in Mitarbeitendengesprächen über Stärken, Schwächen und Perspektiven der Angestellten gesprochen wird und gezielt versucht wird, Mitarbeitende zu fördern.

Dopfer (2019) spricht Google an, welches als eines der ersten Unternehmen Achtsamkeit zur Förderung von emotionalem Wohlbefinden entdeckt hat, worauf näher in Kapitel 2.6.2 eingegangen wird. Es gilt anzumerken, dass Arbeitgeber Mindfulness nicht als Lösung des Problems der Überbelastung ansehen sollen. Vielmehr sind die Arbeitgeber in der Pflicht, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das für alle Beteiligten ein gesundes Ausmass hat (Götzel, 2019).

2.5.2 Innerbetriebliche Voraussetzungen

Auf Vision, Mission und der Unternehmenskultur aufbauend, spielen die innerbetrieblichen Voraussetzungen, welche den Mitarbeitenden «bedingungslos zugestanden werden» eine tragende Rolle (Hiendl, 2019, S. 202). Damit die Achtsamkeitsetablierung nachhaltig ist, muss in physischer und technischer Hinsicht ein Raum geschaffen werden, in welchem Achtsamkeit praktiziert werden kann (Hiendl, 2019). Hiendl (2019) schlägt ergänzend vor, dass störungsfreie Zeiten geschaffen werden, wobei auch ein unterstützendes Arbeitszeitmodell nicht ausser Acht gelassen werden darf (Hiendl, 2019).

2.5.3 Führungskräfte

Auf die Frage, was Jon Kabat-Zinn unter einer achtsamen Führungskraft versteht, antwortete dieser: «Der Versuch, gut zu sein und zur selben Zeit Werte für dein Unternehmen zu schaffen. Es geht nicht um Geld, es geht um Werte». Er zeigt auf den Tisch, auf dem sein Pappbecher steht. «Wir brauchen diesen Tisch. Er ist ein Wert. Wir brauchen Menschen, die ihn bauen, wir brauchen also das System. Ich will es nicht abschaffen. Aber es muss menschlich werden. Ein achtsamer Chef ermutigt Menschen, auf sich selbst achtzugeben und aufeinander» (Neufeld, 2015).

Studien haben gezeigt, dass die Führungskräfte eine entscheidende Rolle beim Vorantreiben von Achtsamkeit im Unternehmen spielen (vgl. Hiendl, 2019; Köllen & Matusiewicz, 2019). Nur wenn die Führungskräfte dieselbe Botschaft an die Mitarbeitenden weitergeben, wie in der Vision und Mission verankert, kann Achtsamkeit nachhaltig in die Kultur implementiert werden.

Die oberste Hierarchiestufe muss gemäss Köllen & Matusiewicz (2019, S. 118) davon überzeugt sein, dass Achtsamkeit kein «Spass-Projekt für Praktikanten oder [...] [aktuell; d.V.] freie Mitarbeitende ist». Sie muss verstehen, dass achtsame Führung einen wichtigen Stellenwert erhält, diese gelebt und zudem mit entsprechenden Ressourcen¹² ausgestattet werden muss. Die Führungskräfte legen durch ihre Vorgaben die Rahmenbedingungen der täglichen Arbeit fest.

¹² Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.5.2.

Wenn dies von einem anerkennenden und wertschätzenden Umgang geprägt ist und auf gegenseitigem Vertrauen beruht, kann die Führungsperson nachhaltig auf die Motivation und Entwicklung der Angestellten Einfluss nehmen (Köllen & Matusiewicz, 2019). Die Führungskräfte haben zudem gemäss Caldas & Heße-Husain (2019, S. 138) eine Vorbildfunktion und begünstigen den Einzug einer achtsamen Kultur, wenn sie diese «positiv und gesund vorleben». Führungskräfte werden jedoch nur dann Achtsamkeit umsetzen und Kapazitäten dafür schaffen, wenn dies von der Unternehmensleitung vorgegeben wird (Köllen & Matusiewicz, 2019), warum an dieser Stelle die entscheidende Bedeutung der strategischen Verankerung erneut betont wird.

Mindfulness ist in der Führung von Nutzen, wenn Führungskräfte eine unvoreingenommene und präzise Haltung einnehmen und Situationen so erfassen, wie sie wirklich sind, ohne dass die Wahrnehmung «spontan und unbewusst der Selbstkritik oder Selbstüberschätzung zum Opfer fällt» (Andert et al., 2011, S. 340). Dadurch werden vorschnelle und unreflektierte Reaktionen eher vermieden (Dunning, 2005). Dunning, Heath & Suls, 2004, S. 95) stellen bei Führungspersonen fest, dass sie dazu neigen, eine «Illusion der eigenen Selbstüberschätzung zu entwickeln», was gemäss Andert et al. (2011, S. 340), den «Umgang mit und [die; d.V.] Wirkung auf andere Personen [...] beeinträchtigen kann». Andert et al. (2011, S. 346) äussern sich zu den *MBSR*-Kursen von Kabat-Zinn und damit verbunden auf eine mögliche Wirksamkeit in der Aufgabenbewältigung von Führungskräften.

Hoyos (1995) verweist darauf, dass bei eintöniger und vor allem bei monotoner Arbeit, die Gefahr besteht, nicht konzentriert zu sein und in den sogenannten «Auto-Piloten» zu schalten. Diesen Zustand bezeichnet Langer (1989, S. 137) als «mindlessness» (deutsch: Geistesabwesenheit). Diese Gefahr besteht zwar aufgrund der herausfordernden Tätigkeiten weniger bei Führungskräften, jedoch können auch sie unter Konzentrationsproblemen leiden und damit verbunden zu Fehlentscheidungen neigen.

Goolkasian, Gordon, Merchant & Zeidan (2010) weisen in einem Konzentrationstest nach, dass Achtsamkeitstraining zu einer höheren Leistung führt, was Führungskräften ebenfalls zugutekommen kann, da sie tendenziell öfter in ihrer Arbeit unterbrochen werden und einen beanspruchenden Arbeitsalltag durchleben. Aufgaben von Führungskräften bestehen grösstenteils aus der Verarbeitung komplexer Informationen.

Durch Achtsamkeit sind sie in der Lage, effektiver an Probleme heranzugehen und innovativere Lösungen zu finden (Andert et al., 2011). Anderson, Farb, Irving, & Segal (2014) heben eine Emotionsregulierung nach Achtsamkeitspraktiken hervor, was Führungskräften ebenfalls zugutekommen kann. Durch Achtsamkeitstraining kann die Führungskraft eine höhere Stresstoleranz entwickeln, was dazu führt, dass sie sich bei ihren Führungsaufgaben wohler fühlt. Dadurch kann sie wiederum gemäss Matusiewicz & Köllen (2019) eher eine wertschätzende Haltung ihren Mitarbeitenden gegenüber zeigen und als Vorbild für diese gelten.

Gemäss Achtsamkeit Schweiz (2019) macht die emotionale Intelligenz Führungskräfte zu besseren Führungskräften. Emotionale Intelligenz setzt sich aus «Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Motivation, Empathie und sozialen Fähigkeiten» zusammen (Goleman, 2000). Achtsamkeit ist der Schlüssel zum Aufbau von emotionaler Intelligenz. Eine Führungskraft, die empathisch ist, nimmt die Mitarbeitenden wahr, fördert sie und hat eine gesunde Fehlertoleranz. Dopfer (2019) betont die Wichtigkeit davon, Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten zu fördern, damit sie innerhalb der Unternehmensstruktur wachsen können und den Gedanken von Hierarchiestufen eher ausser Acht zu lassen.

Im Umgang mit Mitarbeitenden besteht eine weitere zentrale Aufgabe darin, glaubwürdig und authentisch zu wirken. Was dabei zum Tragen kommt, ist eine gesunde Selbstreflexion, denn nur dadurch kann eine Führungskraft «das eigene Handeln, lebendig, glaubwürdig [...] gestalten» (Amberg, 2016, S. 46).

Bub & Heiss (2019, S. 259) betonen in ihrer Studie die Wichtigkeit von Selbstkenntnis der Führungskräfte, welche dazu führt, dass sie «selbstkongruenter auftreten können, wodurch ihr Handeln glaubwürdiger wird». Selbstkenntnis bildet das Fundament von Achtsamkeit (Bub & Heiss, 2019).

Damit überhaupt eine Interaktion mit Mitarbeitenden funktioniert, ist es von essenzieller Wichtigkeit, dem Gegenüber zuhören zu können. «Dazu müssen Führungskräfte in der Lage sein, [...] das eigene Ich beziehungsweise persönliche Interessen in den Hintergrund zu stellen und sensibel und authentisch auf Belange von Mitarbeitern [...] zu reagieren» (Andert et al., 2011, S. 344).

Die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist von zentraler Bedeutung, weshalb dieser Punkt einzeln aufgegriffen wird.

2.5.3.1 Kommunikation

Seidel & von Au (2017, S. 15) definieren «Kommunikation [als die; d.V] Grundlage menschlicher Interaktion». Weiter führen sie aus, dass der Mensch stets kommuniziert, um bei seinem Gesprächspartner eine bestimmte Botschaft mit einer bestimmten Wirkung zu erzeugen (Seidel & von Au, 2017). Dabei geht der Sender der Botschaft stets davon aus, dass diese unmissverständlich beim Empfänger angekommen ist (Seidel & von Au, 2017). Bei der Kommunikation spielt die Haltung dem Gegenüber, jedoch auch die Haltung zu sich selbst, eine grosse Rolle. Die Art und Weise, wie in einer Unternehmung kommuniziert wird, hängt stark von deren Kultur ab. «Die situative Haltung zum Selbst – basierend auf dem vorhandenen emotionalen, körperlichen Spannungszustand – ist das Fundament, mit dem der Sender in seiner Kommunikationshaltung losgeht: Je höher das Stresslevel und je niedriger die Aufmerksamkeitsregulierung, desto reflexiver und automatisierter wird die Interaktion durch die vorhandenen Verhaltensmuster ausfallen» (Seidel & von Au, 2017, S. 15). Eine achtsame Haltung, in der das Selbst zurücktritt und die eigenen Interessen zumindest für den Moment in den Hintergrund gelangen, fördert eine unmissverständliche Kommunikation und wirkt reflexiven und automatisierten Äusserungen entgegen. Farb, Garland & Huston (2011, S. 406) teilen die Auffassung, dass Achtsamkeit eine Verringerung von negativer Reaktivität hervorruft.

Kohtes & Rosmann (2014) heben hervor, dass sich durch die Achtsamkeitspraxis die Kommunikation verändert, mehr Bezug auf das Gegenüber genommen wird und sich dadurch vermehrt Lösungen und Potenziale auftun.

Farb et al. (2011) und Kohtes & Rosmann (2014) sind sich einig darüber, dass durch Achtsamkeit die Gesprächskultur offener wird und bedeutend weniger interpretiert und vermehrt direkt angesprochen wird. Zudem ist eine von Achtsamkeit geprägte Kommunikationskultur frei von Urteilen und konzentriert sich auf das, was ist, da die Mitarbeitenden sich ihrer eigenen Gefühlslage und Belastungsgrenzen bewusster sind (vgl. Kohtes & Rosmann, 2014).

Bei der Implementierung von Achtsamkeit spielen die Führungskräfte und ihre Unterstützung eine tragende Rolle: «Eigenschaften wie Authentizität, Menschsein und Menschlichkeit in der Führung, emotionale Präsenz und persönliches Vorbildverhalten, kurz gesagt ganzheitliche Führung, sind dabei entscheidend» (Hiendl, 2019, S. 202).

Da jedoch nicht davon ausgegangen werden kann, dass sämtliche Führungskräfte profunde Kenntnisse im Bereich des Achtsamkeitstrainings haben, macht es Sinn, einen Achtsamkeitstrainer zu rekrutieren.

2.5.4 Achtsamkeitstrainer und Trainingssetting

Hiendl (2019) sagt, dass ein Trainer in erster Linie eine persönliche Motivation für das Lehren von Achtsamkeit aufgrund seiner eigenen positiven Erkenntnisse haben sollte. Daneben sollten ganzheitliche Trainereigenschaften wie Präsentations- und Motivationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Menschen anzuleiten und zu führen, vorhanden sein. Hiendl (2019) betont jedoch, dass es essenziell ist, dass der Trainer den Funken der Achtsamkeitspraxis weitergeben kann und die Teilnehmenden dazu bewegen kann, sich aktiv darauf einzulassen. Darüber hinaus sollte der Achtsamkeitstrainer bestmöglich zu der Unternehmenskultur passen.

Am Beispiel von SAP¹³ wird ersichtlich, dass auch Mitarbeitende die Rolle des Trainers innehaben können. Jedoch merken Heidenreich & Michalak (2009) an, dass diese ein profundes Fachwissen und eine möglichst langjährige Praxiserfahrung haben sollten. Nebst den innerbetrieblichen Voraussetzungen, welche unter Kapitel 2.5.2 dargelegt wurden, ist ein optimales Trainingssetting essenziell für die nachhaltige Implementierung. Zahlreiche Studien (vgl. Hiendl, 2016; Chang-Gusko, 2019; Kohls, Sauer & Walach 2009; Berzlanovich & Kohls, 2013) beweisen, dass die Durchführung von acht wöchentlichen Trainings als effektivste Methode gilt.

Hauptgrund hierfür ist eine disziplinierte, regelmässige und termintreue Achtsamkeitspraxis (Hiendl, 2019), denn Achtsamkeit erfordert eine regelmässige Übung, auch über den betrieblichen Kontext hinaus. Ausschliesslich punktuell durchgeführte Trainings greifen zu kurz und angebotene Trainings müssen immer das Ziel haben, nachhaltige Veränderungen anzustossen, was ausschliesslich durch eine achtsame Unternehmenskultur ermöglicht wird (Berlitz, 2017).

¹³ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.6.3.

2.5.5 Mitarbeitende

Die Teilnahme und vor allem das Interesse der Mitarbeitenden hat einen entscheidenden Einfluss darauf, ob Achtsamkeit im Unternehmen etabliert werden kann oder nicht. Die Mitarbeitenden müssen der Achtsamkeit ein gewisses Grundinteresse gegenüber bringen und offen dafür sein. Hiendl (2019) nennt zwei Ursprünge für dieses Interesse: entweder sie sind allgemein neugierig oder aber sie sind von einem Leiden betroffen, welches geändert werden will. Das Erzwingen von Entspannung oder das verkrampte Abwarten von Resultaten wird dabei nicht funktionieren (Kabat-Zinn, 2011). Darüber hinaus muss, wie bereits erwähnt, ein Verständnis geschaffen werden, dass Achtsamkeit regelmässiger Praxis bedarf und die Mitarbeitenden müssen für diese Regelmässigkeit bereit sein.

Ein entscheidender Vorteil von gemeinsamer Achtsamkeitspraxis ist, dass sich die Mitarbeitenden auch ausserhalb des Trainingskontexts gegenseitig an einen bewussten Umgang untereinander, aber auch an denjenigen mit den eigenen Grenzen und der eigenen Leistungsfähigkeit in Erinnerung rufen können (Berlitz, 2017).

Abschliessend kann gesagt werden, dass nur die Summe aller Faktoren und die Summe aller Beschäftigten eine achtsame Kultur ausmachen. Eingefahrene Gewohnheiten und Konstrukte sind oft hartnäckig. Wenn sich nur einzelne Mitarbeitenden in Mindfulness üben, kann das zwar individuelle Verbesserungen hervorrufen, jedoch wird Achtsamkeit in diesem Fall nicht im Gesamtunternehmen greifen. Die innerbetrieblichen Voraussetzungen müssen ausnahmslos gegeben sein, sodass in einem geschützten Rahmen praktiziert werden kann. Der Achtsamkeitstrainer muss zwingendermassen zur Kultur an sich und zum Umgang untereinander passen, da sonst keine optimale Interaktion mit den Teilnehmenden stattfinden wird.

Da Achtsamkeit noch immer ein esoterisches Image anhafte, spielen insofern die Führungskräfte eine tragende Rolle bei der Etablierung von Achtsamkeit in ein Unternehmen. Es ist deren Aufgabe, solche Vorurteile zu entkräften und Achtsamkeit in ihren Führungsalltag einfliessen zu lassen.

2.6 Praxisbeispiele für Achtsamkeit in Unternehmen

Die zahlreichen Gründe, welche für die Praxis von Achtsamkeit sprechen, haben dazu geführt, dass erfolgreiche Unternehmen wie Google, SAP, Aetna, Julius Bär, die St. Galler Kantonalbank, Facebook, LinkedIn oder Bosch Mindfulness umsetzen. Immer mehr Unternehmen folgen diesem Trend – nicht als Methode, die ein Allerheilmittel ist, sondern als ein fortwährender Lernprozess, der hilft, mit Herausforderungen umzugehen und eine bewusstere Wahrnehmung von dem, was ist, zu üben (Kohtes, 2020).

Nachfolgend werden Praxisbeispiele von drei Unternehmen und Möglichkeiten zur Umsetzung aufgezeigt.

2.6.1 Aetna

Beim Softwareunternehmen Aetna war der CEO, Mark Bertolini, der Grund, warum Achtsamkeit Einzug in das Unternehmen fand. Von seinen eigenen Erfahrungen inspiriert, wollte Bertolini seinen 48'000 Mitarbeitenden Yoga und Achtsamkeitsübungen näherbringen. Zuerst überzeugte er das Managementteam mittels eines eigenen Forschungsprojektes davon, dass Achtsamkeit Auswirkungen auf Menschen im Arbeitsumfeld hat (Purps-Pardigol, 2015).

Insgesamt nahmen 239 Mitarbeitende freiwillig an der Studie teil. 90 wurden dem Yoga-Programm zugeteilt, 96 dem Achtsamkeitsprogramm «Mindfulness at Work», 53 bildeten die Kontrollgruppe. Die Trainings sahen wie folgt aus:

- Yoga: 12 Einzelstunden in 12 Wochen (persönliche Anwesenheit der Teilnehmenden)
- Achtsamkeitsprogramm: 14 Stunden in 12 Wochen (persönliche Anwesenheit oder Durchführung mittels Online-Kurs)

Zu Beginn wurden die Kurse in den Randzeiten, also früh morgens oder abends angeboten. Danach wurde vermehrt der Wunsch geäußert, auch während den Mittagspausen praktizieren zu können. Dies ist mittlerweile der meistbesuchte Kurs bei Aetna. Möglicher Grund dafür ist, dass die Mitarbeitenden die Praxis direkt in den Alltag integrieren können und die Effekte unmittelbar feststellbar werden.

Während die Yogaeinheiten persönlich stattfinden, besteht bei den Achtsamkeitstrainings die Möglichkeit via Livestream teilzunehmen. Dabei konnte kein Unterschied in der Wirkung zwischen persönlichem und virtuellem Training festgestellt werden (Purps-Pardigol, 2015).

Aus dem Forschungsprojekt ging folgendes Ergebnis beider Gruppen hervor: Verbesserungen in der persönlichen Stressempfindung und in der Schlafqualität sowie Verbesserung der Herzrhythmusvariabilität¹⁴. Übersetzt in wirtschaftliche Kennzahlen hält Bertolini folgende Erkenntnisse fest: Die Teilnehmenden der Yoga- und Achtsamkeitskurse erreichten eine um 62 Minuten höhere Produktivität, was einem jährlichen Gewinn von 3000 Dollar pro Person entspricht.

Im Anschluss an die Studie wurde das Programm allen Aetna-Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Nebst des Produktivitätsgewinns konnte eine Senkung der medizinischen Kosten, welche zu 80 % vom Unternehmen getragen werden, festgestellt werden.

Einige Feedbacks von Teilnehmenden lauteten wie folgt (Purps-Pardigol, 2015):

- «Ich habe die Kontrolle über mich selbst und mein Leben wieder.»
- «Ich erlebe meine Arbeit als viel effizienter seit ich an dem Achtsamkeitstraining teilgenommen habe.»
- «Ich bin produktiver, weil ich mich nicht mehr so schnell aufrege.»
- «Wenn ich morgens aufwache, fokussiere ich mich zunächst auf meinen Atem, anstatt mir Gedanken zu machen, was ich den ganzen Tag zu tun habe.»

Damit Achtsamkeit unternehmensweit praktiziert und nicht nur innerhalb der 12-wöchigen Kursen stattfindet, hat Bertolini die Bezahlung seiner Manager angepasst und Achtsamkeit als strukturellen Teil der Führungskultur festgelegt (Purps-Pardigol, 2015).

¹⁴ Fähigkeit des Herzens, sich schnell Veränderungen in der Belastung, wie Sport oder Ruhephasen, anzupassen (Hoffman, 2020).

2.6.2 Google

Bei Google war es der Mitarbeiter Chade-Meng Tan, welcher ein von *MBSR* geprägtes Achtsamkeitsprogramm für seine Kollegen entwickelte. Anfänglich widmete er sich dessen in den 20 % der Arbeitszeit, welche Google-Mitarbeitenden für Projekte zustehen, die nichts mit den Aufgaben aus dem eigentlichen Stellenbeschrieb zu tun haben. *Search Inside Yourself* entwickelte sich zum beliebtesten Ausbildungstool beim Suchmaschinenriesen und wurde mittlerweile von 20'000 Menschen in über 100 Ländern absolviert (Tan 2012).

In einem Interview sagte Meng, es sei nicht in seinem Sinne, den Buddhismus zu Google zu bringen, er wolle den Menschen helfen, den Schlüssel zum Glück zu finden. In seiner Stellenbeschreibung sind mittlerweile folgende Aufgaben zu finden: «Den Geist erleuchten, Herzen öffnen, Weltfrieden schaffen» (Baer, 2014).

Anfänglich hatte Meng Schwierigkeiten, den Kurs innerhalb der Unternehmung richtig zu positionieren; bis er Achtsamkeit mit einer Bewegung in der Organisationspsychologie, der emotionalen Intelligenz, in Verbindung brachte. Erst das Argument, dass Meditation eine starke positive Auswirkung auf die emotionale Intelligenz des Individuums habe, führte dazu, dass es in der von Ingenieuren geprägten Kultur von Google akzeptiert wurde.

Der Kurs ist auf den folgenden drei Grundpfeilern aufgebaut:

- **Aufmerksamkeitstraining**

Die Fähigkeit, die eigene Aufmerksamkeit an einen Ort zu lenken, der ruhig und klar ist, ist der Grundstein für emotionale Intelligenz.

- **Selbstkenntnis**

Aufbauend auf einem ruhigen und klaren Geist des Aufmerksamkeitstrainings können die Teilnehmenden ihre Selbstkenntnis und ihr Selbstbewusstsein erhöhen und mit der Zeit verbessern. Dadurch wissen sie, wie mit ihren Emotionen umzugehen.

- Schaffung von mentalen Gewohnheiten

Mentale Gewohnheiten wie beispielsweise die Freundlichkeit gegenüber jedem Menschen, dem man begegnet. Meng schlägt dabei Folgendes vor: «Jeden Menschen, dem man begegnet, anzuschauen und zu denken: Ich will, dass diese Person glücklich ist. Wenn das erst einmal zur Gewohnheit geworden ist, muss man nicht mehr darüber nachdenken, es kommt einfach von selbst» (Baer, 2014).

Gemäss Meng ist das Hauptziel von *Search Inside Yourself*, die Teilnehmenden in Mitgefühl zu lehren: das Gegenüber als Menschen mit Ängsten, Hoffnungen, Schmerzen und Zielen wahrzunehmen und nicht nur als irgendeinen Kollegen. Die Kurse sind laut einem Google-Sprecher effektiv, «weil er die Neurowissenschaften mit der Ego-Forschung verknüpft, die Meditierende seit 2500 Jahren betreiben» (Baer, 2014). Dies widerspiegelt sich auch in der Durchführung, bei der immer zwei Instrukturen anwesend sind: einer übernimmt die Ausführungen auf neuronaler Ebene und erklärt, was im Gehirn passiert, wenn Menschen meditieren. Der Zweite lehrt die eigentlichen Praktiken der Meditation. Der Autor betont: das Wort Buddhismus wird nie verwendet (Baer, 2014).

2.6.3 SAP

Das Achtsamkeitsprogramm bei dem Softwarehersteller SAP basiert auf dem *Search Inside Yourself*. Neben Peter Bostelmann, Chief Mindfulness Officer, lehren über 40 Trainer ihre Mitarbeitenden in Achtsamkeit. Gemäss Bostelmann führt das «global ausgerollte Achtsamkeitstraining nicht nur zu einem höheren Wohlempfinden bei den Mitarbeitenden, sondern tut auch dem Unternehmen gut: der Return-on-Investment für diese aussergewöhnliche Massnahme liegt bei mehr als 200 %» (Purps-Pardigol, 2020).

Anfänglich wurde das Programm bei SAP ausschliesslich mittels Mund-zu-Mund-Propaganda beworben – trotzdem oder gerade deswegen war das Interesse riesig und die Warteliste wuchs überproportional an. Nach nur einem Jahr warteten 1500 Mitarbeitende auf einen freien Platz, worauf der Chief Learning Officer aufmerksam wurde und die heutige Stelle von Peter Bostelmann schuf.

Die Teilnehmenden des Kurses werden jeweils vor dem Kurs, vier Wochen danach und nach sechs Monaten noch einmal gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Die Antworten auf die Fragen «Wie konzentriert bin ich im Laufe meines Arbeitstages?», «Wie empfinde ich Klarheit?» erreichten in der im Jahr 2015 durchgeführten Studie folgende Werte:

Bei der Befragung (n=650) vier Wochen nach dem Kurs war das subjektive Empfinden in Bezug auf die persönliche Konzentrationsfähigkeit um mehr als 10 % gestiegen (siehe Abbildung 7). Nach sechs Monaten stieg der Wert nochmals um 2 %. Insgesamt ist die Konzentrationsfähigkeit gemäss SAP um 12 % angewachsen, der Grad an mentaler Klarheit und Kreativität um 11 %. Bostelmann betont, dass unter den Teilnehmenden durchaus Personen waren, die dem Thema gegenüber kritisch eingestellt waren.

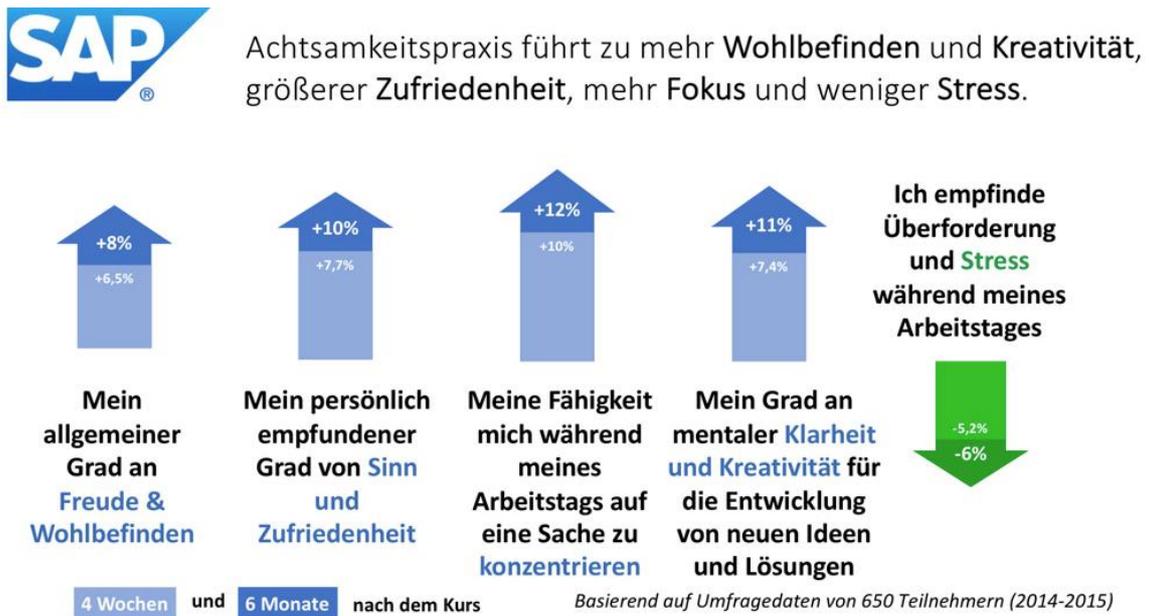


Abbildung 7: Die Auswirkungen des Achtsamkeits-Programms sind messbar (Purps-Pardigol, 2020).

Eine weitere interne Studie von SAP zeigt, dass das Mitarbeitenden-Engagement signifikant gestiegen und die Fehlzeiten gesunken sind. Gemäss eigener Aussage bedeutet die Steigung des Mitarbeitenden-Engagements um 1 %, einen zusätzlichen operativen Gewinn von 50 bis 60 Millionen Euro. Die Zahl wurde gemäss Aussage von Bostelmann von einer Prüfungsgesellschaft gemessen und bestätigt.

Nennenswert ist, dass nicht externe Trainer, sondern reguläre Mitarbeitende die Trainings durchführen. Anforderung an diese ist einerseits die Erfahrung mit Achtsamkeit und andererseits, dass sie in ihrem aktuellen Job zufrieden sind. In Absprache mit der jeweiligen Führungskraft beschäftigen sich die Mitarbeitenden zwischen 5 und 25 % mit den Trainings. Die Mindestanforderung ist vier Trainings pro Jahr zu je zwei Tagen durchzuführen. Die Zeit, welche der jeweiligen Abteilung verloren geht, wird der entsprechenden Kostenstelle der Führungskraft belastet – dies sei Teil der SAP Kultur, so Bostelmann.

Der CEO, der globale Personalchef sowie auch der Vorstandsvorsitzende unterstützen das Programm, was dazu beiträgt, dass es mehr und mehr Rückenwind erhält (Purps-Pardigol, 2020).

Die drei Unternehmen dienen als Beispiele zur Veranschaulichung, wie die erfolgreiche Etablierung von Achtsamkeit langfristig aussehen kann. Jedoch bestehen auch einige Hindernisse, wie das nachfolgende Kapitel zeigt.

2.7 Gründe für Misserfolge

Nebst all den positiven Auswirkungen auf Unternehmen kann Hiendl (2019) auch Misserfolge identifizieren: es gibt Unternehmen, die in erster Linie die Erwartung haben, dass sich Achtsamkeit positiv auf die Produktivität ihrer Mitarbeitenden auswirkt oder Achtsamkeitstraining mit der Erwartung einführen, dass sich die Fehltagelast ihrer Belegschaft minimieren. Bei einer solch falschen Intention wird sich der Erfolg von Achtsamkeit nicht einstellen. Auch Lyons & Schneider (2009) weisen darauf hin, dass Achtsamkeit nicht aus einer falschen Motivation heraus, der leistungssteigernden Wirkung, praktiziert werden soll. Denn wie schon in den Kapiteln 2.3 und 2.4 erwähnt, erzielen diejenigen Praktizierenden die höchste Wirkung, die am wenigsten verkrampft versuchen, achtsam zu sein. Zudem ist die Praxis mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden, weswegen es sich zusätzlich nicht dafür eignet, ausschliesslich eine Leistungssteigerung anzustreben. Hiendl (2019) betont auch, dass wenn die Rahmenbedingungen¹⁵, wie der «zeitliche und/oder physische Raum» fehlen, die Einführung erheblich erschwert wird.

Nebst der spezifischen Erwähnung der Rahmenbedingungen ist es wichtig anzumerken, dass alle involvierten Parteien in Kapitel 2.5 einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen, aber auch zum Scheitern der Etablierung von Achtsamkeit beitragen. Es ist denkbar, dass Achtsamkeit beim Fehlen eines Faktors, nicht oder nicht nachhaltig in ein Unternehmen etabliert werden kann oder ungewünschte Nebeneffekte eintreten.

¹⁵ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.5.2.

2.8 Unerwünschte Effekte

Bono et al. (2011) äussern mögliche Bedenken in Bezug darauf, dass Achtsamkeit das Bewusstsein von persönlichen Bedürfnissen, Werten und Zielen erhöht. Unter Umständen führt dies zu einem Verhalten der Mitarbeitenden, welche nicht in Einklang mit den Interessen des Unternehmens steht. Beispiele hierfür sind die Bevorzugung der eigenen Familie oder ein langsames Arbeitstempo. Bono et al. (2011, S. 146) fassen zusammen, dass das «Verhalten achtsamerer Mitarbeitenden [...] zwar bewusster [ist; d.V.], aber es [...] nicht immer zu einer Selbstregulierung [führt; d.V.], die mit den Zielen des Unternehmens vereinbar ist».

Schindler (2020) äussert sich kritisch dazu, denn seiner Meinung nach kann Achtsamkeit die Leistungsmotivation der Mitarbeitenden schmälern, aufgrund dessen, dass deren Akzeptanz steigt und der Drang zur Verbesserung einer bestehenden Situation reduziert wird. Hafenbrack & Vohns (2018) sind sich mit Schindler (2020) in Bezug auf die sich schmälernde Leistungsmotivation einig.

Die achtsame Haltung einer Führungsperson kann sich nebst den positiven Aspekten auch negativ auswirken: Andert et al. (2011, S. 345) nennen als Beispiel, wenn eine Führungskraft «zum Wohle der Gesamtorganisation für einzelne Beteiligte schmerzende Entscheidungen wie Kündigungen treffen muss». Als Grund dafür sehen Studien (vgl. Adair, Block-Lerner, Orsillo, Plumb & Rhatigan, 2007; Dekeyser, Dewulf, Leijssen, Leysen & Raes 2008) die starke Korrelation von Empathie und Achtsamkeit, was die persönliche Distanz bei harten Entscheidungen verhindern kann. Jedoch wurde dies gemäss Andert et al. (2011) nicht empirisch bewiesen.

Darüber hinaus könnte eine Führungskraft den Aspekt der Achtsamkeit falsch interpretieren, indem sie alles hinnimmt, was passiert, und die erforderlichen Schritte, um auf eine missliche Situation angemessen reagieren zu können, nicht unternimmt. Jedoch ist korrekte Interpretation dessen, dass der klare Blick bei den «erforderlichen Handlungen» nicht von den eigenen Emotionen getrübt wird (Andert et al., 2011, S. 345).

Es sei auch erwähnt, dass eine achtsame Führungskraft nicht automatisch eine erfolgreiche Führungskraft ist. Andert et al. (2011) betonen, dass Achtsamkeit nur eine «intrapersonale Variable neben vielen anderen intra-, inter- und extrapersonalen Faktoren ist, die Informationsverarbeitungs-, Interaktions- und Entscheidungsprozesse in Führungssituationen beeinflussen können» (Andert et al., 2011, S. 345).

Schindler (2020) betont, dass die aktuelle Studienlage die Wirkung von Achtsamkeitsübungen im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen sowie der persönlichen Stressbewältigung, Emotionsregulierung, Entspannung und Steigerung der allgemeinen Lebenszufriedenheit beweist. Er kritisiert, dass in verschiedensten «Ratgebern [Achtsamkeitsübungen; d.V.] als ausnahmslos positiv beworben werden» und den Mangel an Befunden bezüglich möglicher Nebenwirkungen und Randbedingungen (Schindler 2020, S. 11).

2.9 Mangelnde Forschung

Zwar wurde im Gesundheits- und Medizinalbereich die Wirkung von Achtsamkeit zahlreich belegt (vgl. Baer 2003; Grossman et al., 2004; Hofmann, Oh, Sawyer & Witt (2010); Heidenreich & Michalak, 2009), jedoch steht die Forschung in Bezug auf Achtsamkeitstrainings in Organisationen und deren Auswirkungen noch am Anfang. Es gibt einige Studien, die sich auf Stress und Burn-out konzentrieren, jedoch wenige, die den Einfluss auf das «Klima, Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung, Engagement, Produktivität oder agiles Arbeiten untersuchen» (Hiendl, 2019, S. 258). Auch Grossman et al., (2014, S. 40) betonen, dass nur eine geringe Anzahl «Gesamt- und insbesondere [...] randomisierte Studien» existiert. Grossman et al. (2014) weisen darüber hinaus darauf hin, dass viele dieser Studien an methodischen Mängeln leiden. Auch Schindler (2020, S. 11) bestätigt die grosse Menge an Forschung, stellt jedoch die tatsächlichen Effekte in Frage und äussert Kritik an den «methodischen Massstäben», welche in existenten Studien verwendet wurden.

Darüber hinaus weisen Grossman et al. (2014) auf die begrenzte Menge Studien mit vergleichbaren Folgedaten hin oder dass überhaupt Folgedaten existieren. Auch wird kritisiert, dass die Auswirkungen von Achtsamkeitsprogrammen oft unmittelbar danach gemessen werden und dass es zwar Langzeitstudien (vgl. Lau et al., 2000; Angen, Carlson, Goodey, Speca, Ursuliak, 2001) gibt, jedoch weitere Untersuchungen benötigt werden.

3 Forschungsmethodik

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird hauptsächlich der Forschungsplan nach Kuckartz (2016) verwendet. Das theoretische Forschungsmodell wird nachfolgend beschrieben.

Wie bereits in Kapitel 2.9 erwähnt, wurde zu Achtsamkeit in einem organisationalen Kontext noch nicht weitreichend geforscht, weshalb sich zur Untersuchung eine qualitative Forschung eignet. Gemäss Trinczek (2002) können so unbekannte Einblicke in das Forschungsgebiet erlangt und dem Vorgehensvorschlag des theoretischen Teils relevante Meinungen aus der Praxis gegenübergestellt werden.

Als Erhebungsinstrument wurde das halbstrukturierte Experteninterview gewählt. Doppler & Steffen (2019) empfehlen für Einzelinterviews einen Interviewleitfaden zu erstellen, sodass in der Auswertung die inhaltliche Vergleichbarkeit sichergestellt werden kann. Gemäss Bortz & Döring (2016) enthält ein Interviewleitfaden drei bis vier Schlüsselfragen. Damit sich die Experten in eigenen Worten und frei äussern, werden offene Fragen gestellt (Doppler & Steffen, 2019). Jedoch dient der Leitfaden ausschliesslich einer Vorstruktur, während des Gesprächs kann davon abgewichen werden und noch detailliertere Einblicke gewonnen werden. Die Leitfadenfragen beinhalteten nebst den Einstiegsfragen, welche zur Lockerung des Gesprächsflusses verwendet wurden, vier Schlüsselfragen.

3.1 Expertenauswahl

Gemäss Bogner, Littig & Menz (2014) ist das Ziel der Experteninterviews, das Fachwissen der interviewten Personen zu erheben. Als Experten gelten dabei Personen, welche «in einer sozialen oder organisationalen Position stehen, in der sie ihr Wissen und ihre Deutungen für einen breiteren sozialen Kontext relevant oder prägend machen können» (Bogner et al., 2014, S. 17). Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, dass diese entweder aufgrund ihres persönlichen Hintergrundes über Expertenwissen im Bereich Achtsamkeit verfügen oder in einem Unternehmen beschäftigt sind, welches Achtsamkeit erfolgreich etabliert hat. Wenn letzteres zutrifft, war ein zusätzliches Kriterium, dass sie eine Position innehaben, worin sie unter anderem verantwortlich dafür sind, dass Achtsamkeit im Arbeitsalltag gelebt wird.

Die Experten für diese Bachelorarbeit setzen sich aus folgenden Personen zusammen: Frau Eliane Martens, *MBSR*-Coach; Frau Iris Welten, Unternehmerin und Mindfulness Coach; Herr Erich Marty, Strategic Workforce & Corporate Health Manager bei Julius Bär; Herr Philipp Gmünder, Ausbildungsleiter bei der St. Galler Kantonalbank und Jörg Kyburz, Geschäftsführer KybisView GmbH und *MBSR*-Coach.

3.2 Durchführung

Die Interviews fanden zwischen Februar bis April 2020 im Raum Zürich statt. Damit die Experten ein genaues Verständnis des Themas erlangen, wurde ihnen vor dem Interview die Disposition dieser Bachelorarbeit zugestellt. Die Interviews wurden, wie unter Punkt 3 erwähnt, leitfadengestützt durchgeführt, wobei es bei einigen Interviews zu Ergänzungen kam, welche mehrwertbringend waren und dadurch neue Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Durchschnittlich dauerten die Interviews zwischen 20 und 50 Minuten und wurden mit Einverständnis der interviewten Person mithilfe eines Smartphones aufgezeichnet.

3.3 Datenauswertung

Die Interviews wurden allesamt in Schweizerdeutscher Sprache durchgeführt und für die Transkription ins Hochdeutsche übersetzt. Berger (2016) sieht in der Übersetzung von Dialekt eine Schwierigkeit, weshalb Schlüsselwörter nicht übersetzt wurden, um deren Bedeutung nicht zu verzerren. Darüber hinaus wurden die Transkriptions-Regeln¹⁶ gemäss Thorsten & Pehl (2015) angewandt.

Nach der Transkription wurden die Inhalte durch induktive Kategorienbildung systematisch herausgearbeitet (Borz & Döring, 2016, S. 602). Diese qualitative Inhaltsanalyse ist streng methodisch und wird genutzt, damit die Interviews systematisch ausgearbeitet werden können, ohne vorschnell zu quantifizieren (vgl. Mayring 2016).

Gemäss Kuckartz (2016) ist dabei ein Kategoriensystem¹⁷ zentral, das die Aspekte respektive die Kategorien definiert, welche aus den gesammelten Daten herausgefiltert werden sollen. Ziel ist eine Übersicht der relevanten Inhalte (Kuckartz, 2016).

¹⁶ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 8.3.

¹⁷ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 8.4.

Die Kodifizierung knüpft gemäss Kuckartz (2016) an Mayrings Ansatz an, jedoch wurde für diese Bachelorarbeit die Analyse nach Kuckartz (2016) verwendet, da dieser seinen Fokus stärker auf die Analyse nach der Kodierung legt und auch «die fallorientierten Perspektive» berücksichtigt (Kuckartz, 2016, S. 6).

Bei den thematischen Kategorien handelt es sich um Themen, welche die «Funktion von Zeigern [übernehmen; d.V.], sie zeigen auf eine bestimmte Stelle, ein bestimmtes Segment im Text» (Kuckartz, 2016, S. 34). Kuckartz (2016, S. 34) betont dabei als «Gütekriterium [...], dass die richtigen Stellen bezeichnet werden», wobei eine «exakte Bestimmung der Grenzen des Segments nicht vorrangig [ist; d.V.]». Die Kategorien wurden am Material gebildet, weshalb es sich um die induktive Kategorienbildung handelt (Kuckartz, 2016).

4 Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die qualitativ erhobenen Daten der Experteninterviews wertfrei dargestellt. Die Diskussion und Gegenüberstellung zum theoretischen Teil erfolgt anschliessend im Kapitel 5.

Die Ergebnisse werden in erster Linie in einer Matrix zusammengefasst (Kuckartz, 2016). Diese lässt sich auf zwei Arten analysieren: die horizontale Perspektive bietet Einblick in die Aussagen der einzelnen Personen beziehungsweise der entsprechenden Unternehmen. Die vertikale Perspektive ermöglicht einen Gesamtüberblick über die einzelnen Kategorien (Kuckartz, 2016).

Die Matrix enthält Textstellen und Stichworte der Experteninterviews. Aufgrund der Platzverhältnisse werden diese gekürzt und teilweise zum besseren Verständnis stilistisch abgeändert. Damit der Leser bei Bedarf die genauen Stellen des Interviews nachlesen kann, werden die Auszüge mit Zeilennummern versehen, wobei die Nummerierung bei jedem Experten bei 1 beginnt. Anschliessend erfolgt die Auswertung nach Kategorien¹⁸.

¹⁸ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 8.4.

4.1 Datenpräsentation pro Kategorie und Interviewpartner

A) Eliane Martens (Transkription siehe Anhang 8.5)

1) Strategie	2) Methode	3) Voraussetzungen	4) Führungskultur	5) Individuum	6) Erfolgsmessung	7) Nachteile	Zusammenfassung
<p>Es ist nicht so, dass man ein Konzept darüber schreiben könnte. Es geht wirklich um eine innere Haltung. Es ist eine individuelle Sache und ich finde, es muss auch freiwillig sein. Ich fände es nicht okay, wenn man die Mitarbeitenden dazu verpflichten würde, solche Kurse zu machen. Und ich denke, das würde auch nicht viel bringen, man muss schon ein wenig intrinsische Motivation haben (Z. 160-167).</p> <p>Das müssen die einzelnen Personen machen, das kann nicht das Unternehmen (Z. 490-491).</p>	<p>Achtsamkeitstraining (Z. 159).</p> <p>Der Trainer sollte geschult darin sein. Ich kann mir vorstellen, wenn jemand internes das anbietet, kann das vielleicht eher zu Hemmungen führen sich zu öffnen (Z. 238- 245).</p> <p>Yoga (Z. 250-253).</p> <p>MBSR (Z. 258).</p> <p>Wenn man einen Kurs seriös durchführen will, muss das durch jemanden gemacht werden, der das gelernt hat. Durch Vorgespräche soll man abklären, ob es überhaupt etwas bringt und nicht sogar schädlich ist (Z. 601, 606-609).</p>	<p>Im Arbeitsalltag schauen, dass genügend zeitlicher Raum vorhanden ist und nicht zu viel Druck und Stress auf den Mitarbeitenden lastet (Z. 517-520).</p>	<p>Dass man mitbekommt, wie es den Leuten geht und man merkt, wie es einem selbst geht. Musterdurchbrechung. Mehr Bewusstsein im Umgang und vor allem auch mehr Akzeptanz (Z. 139-142).</p> <p>Wenn die Führungspersonen Achtsamkeit ausstrahlen würden, wäre es motivierend für die Mitarbeitenden (Z. 200-201).</p> <p>Verhältnis wird partnerschaftlich, die Kommunikation klarer, Potenzial von Mitarbeitenden wird besser erkannt und kann ausgeschöpft werden, lösungsorientierteres Arbeiten (Z. 536-544).</p>	<p>Dass man vor allem sich selbst besser kennen lernt und durch das eben auch alle anderen (Z. 149).</p> <p>Man wird bewusster über die Funktionsweise von sich selbst und anderen (Z. 152-153).</p> <p>Effizienz kann ein positiver Nebeneffekt sein (Z. 205 – 207).</p> <p>Man spürt seine Grenzen, sein Befinden besser. Man ist sensibler gegenüber wie es dem anderen geht (Z. 282-288).</p> <p>Förderung der Resilienz, man ist stressresistenter und mehr in sich verankert (Z. 311-313).</p>	-	<p>Ich habe den Verdacht, wenn es darum geht Achtsamkeit im Unternehmen zu integrieren, dass es schlussendlich darum geht, dass die Effizienz der Mitarbeitenden gesteigert werden kann (Z. 202-204).</p>	<p>Martens ist der Meinung, dass Achtsamkeit individuell ist und nicht von einer Unternehmensstrategie vorgegeben werden kann.</p> <p>Als mögliche Praktiken in einem Unternehmen schlägt sie Yoga oder MBSR-Kurse vor, wobei sie betont, dass ein zertifizierter Trainer diese Kurse durchführen sollte.</p> <p>Sie erachtet es als wichtig, dass im Arbeitsalltag genügend Freiraum für Achtsamkeit geschaffen wird.</p> <p>Sie denkt, dass Achtsamkeit positive Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens haben wird.</p>

B) Erich Marty (Transkription siehe Anhang 8.6)

1) Strategie	2) Methode	3) Voraussetzungen	4) Führungskultur	5) Individuum	6) Erfolgsmessung	7) Nachteile	Zusammenfassung
Wir brauchen andere Begriffe, die etwas Ähnliches umschreiben: Unsere Führungsleitsätze lauten: «Care Passion Excellence» (Z. 39-40).	Kurse im Bereich Meditation und Achtsamkeit, dies ist aber freiwillig und ausserhalb der Arbeitszeit (Z. 48-49).	Wir stellen die Räumlichkeiten zur Verfügung oder leisten einen finanziellen Beitrag (Z. 56-57).	Entwicklung von Empathie, lösungsorientiertes Denken, aufeinander zugehen, einander helfen ist ein wichtiger Bestandteil (Z. 127-129).	Dass sich Mitarbeitende auf der einen Seite wohl fühlen und wenn sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, dann hat das auch Auswirkungen und Einfluss auf Kundenbeziehung (Z. 129-130).	Absenzquote (im Sinne von Krankheitsabsenzen), aber auch Nicht-Berufs-Unfall (Z. 96-97).	-	Marty ist überzeugt, dass Achtsamkeit in der Strategie verankert werden muss.
Wir hatten irgendwann mal einen CEO, der die Leitsätze «Care Passion Excellence» etabliert hat (Z. 147-148).	Diverse Mitarbeiterveranstaltungen (Z. 52-55).	Wir stellen einen Meditationsraum zur Verfügung (Z. 50).			Fluktuation (Z. 171).		Als mögliche Achtsamkeitstrainings nennt er Yoga oder Meditation.
Es sollte natürlich betriebspezifisch sein (Z. 154).	Yoga (Z. 74).	Arbeitszeitmodell, das Flexibilität zulässt (Z. 105-106).			Wie schnell gewinnen wir Mitarbeitende für uns (Z. 173).		Bei Julius Bär werden die Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt und ein flexibles Arbeitszeitmodell angeboten.
Das kommt eigentlich wirklich von ganz oben (Z. 205).					Also wie viele Leute sind bereit, sich mehr für ihr Team oder die Organisation zu engagieren innerhalb der Unternehmung (Z. 177-181).		Als Auswirkung auf die Führung nennt er eine grössere Empathie und lösungsorientiertes Denken.
Dass wir Mindfulness als Schlagwort in unserer Führung oder in unserer Wegleitung verwenden würden, das ist eher nicht der Fall (Z. 218-219).							Auf Seiten der Mitarbeitenden sind für ihn denkbare Auswirkungen, dass sie sich wohler fühlen, was Auswirkungen auf die Kunden hat.
							Die Kommunikation erachtet er als zentral.

C) Iris Welten (Transkription siehe Anhang 8.7)

1) Strategie	2) Methode	3) Voraussetzungen	4) Führungskultur	5) Individuum	6) Erfolgsmessung	7) Nachteile	Zusammenfassung
<p>Ich muss die Strategie zuerst mit dem Team definieren. (Z. 96-97).</p> <p>Mit dem Team, das es auch implementieren muss, das die Hauptarbeit macht (Z. 98-100).</p> <p>Jedes Unternehmen hat Werte. Die Strategie wird getragen von Vision, Mission und Werten. Und diese WERTE müssen eben gelebt werden, das ist ganz wichtig (Z. 164-168).</p> <p>Neutralen Begriff verwenden (Z. 278-284): «Teambildung» (Z. 290), «Stressreduktion und Aufbau der Widerstandsfähigkeit» (Z. 292) «Seminar, um die Effizienz zu erhöhen» (Z. 269-297).</p>	<p>Vor Meetings durchatmen lassen, pausieren lassen, eine kurze Meditation durchführen. Immer freiwillig und man muss auch nicht das Wort «Meditation» verwenden (Z. 151-154).</p> <p>Bei jeder Übung den Körper involvieren, damit die Drüsenaktivität so aktiviert wird, dass Glückshormone, Belohnungshormone ausgelöst werden und nicht ständig Stresshormone (Z. 144-147).</p> <p>Die Auswahl der Methode ist individuell und deswegen gibt es nicht eine Methode, die für alle die funktioniert (Z. 352-361).</p>	-	-	<p>Achtsamkeit in der Kommunikation und im Umgang miteinander (Z. 149-150).</p> <p>Verändertes Verhalten gegenüber Kunden und sich selbst (Z. 170-189).</p> <p>Das Verhalten verändert sich, das ist auch nachweisbar, in dem Team oder in der Audienz (Z.193-195).</p>	Befragungen zuvor und danach (Z. 303-315).	Ich halte es für sehr, sehr wichtig für jedes Unternehmen (Z. 278).	<p>Welten betont die Wichtigkeit Achtsamkeit in der Strategie zu verankern und dass es sich dann leicht in den Unternehmensalltag etablieren lässt.</p> <p>Sie ist davon überzeugt, dass es positive zwischenmenschliche Veränderung gibt, wenn Achtsamkeit in einem Unternehmen gelebt wird und dass Achtsamkeit für jedes Unternehmen geeignet ist.</p>

D) Philippe Gmünder (Transkription siehe Anhang 8.8)

1) Strategie	2) Methode	3) Voraussetzungen	4) Führungskultur	5) Individuum	6) Erfolgsmessung	7) Nachteile	Zusammenfassung
<p>Unser Führungsleitsatz lautet «Business, People, Self» (Z. 44).</p> <p>Strategisch heisst ja, es muss verankert sein in der Strategie und in der Vision (Z. 68-69).</p> <p><i>Achtsamkeit</i> muss nicht explizit als Achtsamkeit benannt werden in einer Vision. Man muss es einfach daraus herleiten können (Z. 79-80).</p>	-	<p>Flexibilität in der Arbeitsverrichtung und ein entsprechendes Zeiterfassungsmodell (Z. 223-224).</p>	<p>Gute Selbstführung (Z. 109-113).</p> <p>Sehr gute Resultate bei Mitarbeitendenbefragungen zu ihren Führungskräften (Z. 187-193).</p>	<p>Effizienter, ausgeruhter, erholt (Z. 156).</p>	<p>Krankheitstage, Fernbleibtage, Gesundheitstage (Z. 170-171).</p>	<p>Ich kann mir nicht vorstellen, dass es Nachteile hat, wenn du dich gut und intensiv mit dir selbst auseinandersetzt (Z. 141-145).</p>	<p>Gmünder ist der Auffassung, dass Achtsamkeit strategisch verankert sein muss und dass die Führungskräfte eine tragende Rolle spielen.</p> <p>Die St. Galler Kantonalbank gewährt ihren Mitarbeitenden Flexibilität in ihrer Arbeitsverrichtung und hat ein entsprechendes Zeiterfassungsmodell.</p> <p>Denkbare Auswirkungen auf die Mitarbeitenden ist Effizienz und bessere Erholung.</p> <p>Die Bank kann sehr gute Resultate in der Bewertung der Führungspersonen feststellen, was Gmünder unter anderem der Achtsamkeit zuschreibt.</p> <p>Er erachtet Achtsamkeit als geeignet für jedes Unternehmen.</p>

E) Jürg Kyburz (Transkription siehe Anhang 8.9)

1) Strategie	2) Methode	3) Voraussetzungen	4) Führungskultur	5) Individuum	6) Erfolgsmessung	7) Nachteile	Zusammenfassung
<p>Es ist grundsätzlich ein Verändern der Denkweise schon in der Führung (Z. 59-60).</p> <p>Flache Hierarchiestufen sind von Vorteil (Z. 65-66).</p> <p>Wenn man es in einem Betrieb leben will, muss es ein Bekenntnis der Unternehmenskultur sein (Z. 102-103).</p>	<p>MBSR-Workshops (Z. 14).</p>	<p>Das Wichtigste ist definitiv die Vertrauensebene (Z. 116).</p> <p>Klar sind die räumlichen Verhältnisse von Vorteil (Z. 118-119).</p> <p>Das (Arbeits-)Resultat ist matchentscheidend und nicht der Weg dorthin. Also wie finden Mitarbeitenden in einem Projekt die Lösung, ist weniger entscheidend, als die Lösung selbst (Z. 121-123).</p>	<p>Ich denke, dass man in der Führung eine bessere Gesprächskultur hat, dass man einander ausreden lässt (Z. 142-143).</p> <p>(...) gegenseitige Wertschätzung und auch das Vertrauen in Krisensituationen (Z. 147).</p> <p>Mitarbeitendenpartizipation (Z. 150).</p> <p>Gut ist auch gut genug (Z. 167).</p>	<p>Gelassenheit und eine grössere Akzeptanz (Z. 163).</p>	<p>Keine Umfragen (Z. 195).</p> <p>Rückmeldung von Einzelpersonen (Z. 200-201).</p> <p>Erneutes Engagement (Z. 204).</p>	<p>Gefahr des Ausnutzens (Z. 175-178).</p>	<p>Kyburz betont die Wichtigkeit, Achtsamkeit strategisch zu verankern und schlägt als mögliche Praxis MBSR-Workshops vor. Er erachtet Vertrauen und eine flexible Arbeitsgestaltung als wichtig und denkt, dass sich die Kommunikations- und Führungskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten verbessern kann.</p>

Auswertung pro Kategorie

<ul style="list-style-type: none"> - Die Mehrheit der Experten ist sich einig, dass Achtsamkeit ein Bekenntnis der Strategie sein muss. - <i>Achtsamkeit</i> soll nicht als Bezeichnung verwendet werden. - Abhängigkeit von Kultur und Branche. - Verständnis ist bedeutend. 	<ul style="list-style-type: none"> - Methode ist individuell. - Körper sollte integriert werden. - Yoga - MBSR-Kurse 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen - Flexibilität - Räumlichkeiten - Zeiterfassungsmo- dell - Finanzielle Unterstützung - Druck und Stress im Arbeitsalltag möglichst vermindern. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partnerschaftliches Verhältnis - Empathiesteigerung - Auswirkungen auf Gesprächskultur 	<ul style="list-style-type: none"> - Gelassenheit - Akzeptanz - Effizienz - Kommunikation - Erholter und ausgeruhter - Kundenbeziehungen - Selbstkenntnis - Resilienz - Realitätsgetreue Wahrnehmung - Spüren der eigenen Grenzen - Umgang im Team 	<ul style="list-style-type: none"> - Befragungen - Rückmeldungen - Erneute Engagements - Fluktuation - Mitarbeitenden-Engagement - Time-to-hire - Absenzquote - Fernbleibtage - Nicht-Berufs-Unfälle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzen - Falsche Motivation - Falsches Verständnis - Keine Nachteile
---	--	---	--	---	---	--

4.2 Implikation auf strategischer Ebene

Vier der fünf Experten betonen die Wichtigkeit der Verankerung von Achtsamkeit in der Strategie einer Unternehmung. Einzig Martens ist der Ansicht, dass es auf diese Weise nicht funktionieren wird (Martens, *MBSR-Coach*, 8.5, persönliches Interview, 28.02.2020)¹⁹. Sie meint, dass die einzelnen Personen Achtsamkeit praktizieren müssen, dies nicht vom Unternehmen vorgegeben werden kann (Martens, 8.5, Z. 490-492) und sie fände es nicht in Ordnung, wenn man die Mitarbeitenden dazu verpflichten würde. Sie befürchtet, dass kein wirkliches Verständnis von Achtsamkeit besteht, wenn es «auf der konzeptuellen Ebene passiert» (Martens, 8.5, Z. 503-504). Davon, dass es auch nicht viel bringen würde und die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sein müssen, ist sie überzeugt (Martens, 8.5, Z. 166-167). Sie sagt: «Das müssen die einzelnen Personen machen, das kann nicht das Unternehmen. Wenn in einem Unternehmen viele Personen arbeiten, die das machen, dann [entsteht eine achtsame Kultur; d.V.] von alleine. Ich habe natürlich keine Ahnung von Unternehmensföhrung [...]. Aus meiner Sicht [...] kann man es anbieten, was dann daraus [resultiert, ist jedem selbst überlassen; d.V.]» (Martens, 8.5, Z. 490-495). Sie wiederholt, dass sie eine Möglichkeit darin sieht, über Achtsamkeit zu informieren und ein Angebot zu schaffen (Martens, 8.5, Z. 515). Ebenfalls erwähnt sie, dass in ihren Augen Achtsamkeit und Unternehmertum sich nur schwierig miteinander vereinbaren lassen: «Das sind [...] zwei Sachen, die sich [meiner Meinung nach; d.V.] beiessen. Wenn man [...] gewinnmaximiert funktionieren muss, [ist dies kontraproduktiv Achtsamkeit; d.V.]» (Martens, 8.5, Z. 564-567). Den Zeitdruck sieht sie als besonders grosses Hindernis und es kann dazu führen, dass man «seine Achtsamkeit verliert, auch wenn man noch so trainiert ist» (Martens, 8.5, Z. 528-530).

Auch Kyburz nennt die Schwierigkeit in Bezug auf die Vereinbarkeit von maximaler Gewinnoptimierung und Achtsamkeit und führt aus, dass hinter einer langfristigen Gewinnoptimierung immer die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steht (Kyburz, *MBSR-Coach*, 8.9, Telefoninterview, 17.04.2020, Z. 126-133). Seine Ausführungen waren diesbezüglich jedoch unklar.

¹⁹ Die Experteninterviews werden einmalig APA-konform zitiert, danach wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit darauf verzichtet und ausschliesslich der Nachname inklusive Verweis auf den Anhang verwendet. Bei Interesse werden die Leser mittels Klick auf die Anhang-Nummer direkt auf das Transkript geleitet.

Welten hingegen betont die Wichtigkeit davon, dass Achtsamkeit in der Strategie verankert ist (Welten, Unternehmerin, 8.7, Telefoninterview, 02.03.2020). «Jedes Unternehmen hat Werte. Die Strategie wird getragen von Vision, Mission und Werten und diese Werte müssen gelebt werden, das ist ganz wichtig» (Welten, 8.7, Z. 164-168). Sie merkt an, dass es jedoch nicht reicht, Achtsamkeit nur auf dem «Papier» formuliert zu haben. Die Kommunikation innerhalb der Organisation und mit dem Kunden muss achtsam sein, ebenso der Umgang untereinander. Ansonsten wird dieser Wert nicht umgesetzt (Welten, 8.7, Z. 170 – 173). Kyburz sagt ebenfalls, dass Achtsamkeit ein Bekenntnis der Unternehmenskultur sein muss, wenn es im Unternehmen gelebt werden soll (Kyburz, 8.9, 17.04.2020, Z. 102-103).

Welten betont die Wichtigkeit davon, dass die Strategie gemeinsam mit dem Team und nicht nur innerhalb der Geschäftsleitung definiert wird, denn ihrer Meinung nach, beginnt Achtsamkeit bereits dort, das Team mache schliesslich auch die Hauptarbeit und nicht der Chef (Welten, 8.7, Z. 94-100). Als geeigneten Weg sieht sie, dass die Mitarbeitenden über die eigene Erfahrung die Wirksamkeit erfahren und davon überzeugt werden (Welten, 8.7, Z. 157-159): «Ich persönlich bin der festen Meinung, eine erfolgreiche Strategie kann nur dann erfolgreich sein, wenn ich eben diese ganze Achtsamkeit oder das Körperliche mitreinnehme» (Welten, 8.7, Z. 154-156). «Sonst kann [...] [es; d.V.] erfolgreich sein, aber es wird nicht so locker implementiert und nicht so unkompliziert und reibungslos, wie wenn ich diese Achtsamkeit mitreinnehme» (Welten, 8.7, Z. 158-159).

Welten betont darüber hinaus, dass sie weder das Wort Yoga noch Achtsamkeit im Businesskontext benutzt. «Viele schrecken vor dem Wort Achtsamkeit zurück, [...] ich verwende super neutrale Businesssprache, [womit; d.V.] ich sie auch erreiche» (Welten, 8.7, Z. 278-282). Beispiele dafür sind «Teambildung» (Welten, 8.7, Z. 290), «Stressreduktion und Aufbau der Widerstandsfähigkeit» (Welten, 8.7, Z. 292) oder «für die ganz harten Fälle, die dann behaupten, sie hätten nie Stress, sie bräuchten gar nicht mehr Energie» (Welten, 8.7, Z. 294-295), nennt sie es «Seminar, um deine Effizienz zu erhöhen» (Welten, 8.7, Z. 297).

Marty ist derselben Auffassung: «Das kommt eigentlich von ganz oben» (Marty, Strategic Workforce & Corporate Health Manager bei Julius Bär, 8.6, Telefoninterview, 13.03.2020, Z. 205).

Und auch Gmünder teilt diese Meinung: «Strategisch heisst ja, es muss verankert sein in der Strategie und in der Vision» (Gmünder, Ausbildungsleiter bei der St. Galler Kantonalbank, 8.8, Telefoninterview, 13.03.2020, Z. 68-69).

Im Falle von Julius Bär war es der CEO, der die Leitsätze *Care Passion Excellence* ins Leben gerufen hat, wobei Achtsamkeit als Begriff nicht verwendet wird, jedoch stark im Bereich *Care* verankert ist (Marty, 8.6, Z. 147-148, 207-209). «Das heisst, *Care* immer im Sinne von *Care* für den Mitarbeitenden, für den Kunden und seine Bedürfnisse und *Care* für die Umwelt. Und von dort haben wir einen enormen Berührungspunkt, weil alles was wir aufsetzen aus dem HR, wird immer diesen drei Führungsleitsätzen unterlegt» (Marty, 8.6, Z. 42-43).

Ähnlich sieht es bei der St. Galler Kantonalbank aus: «[Ich; d.V.] finde auch, dass *Achtsamkeit* nicht explizit als Achtsamkeit benannt werden muss in einer Vision. Man muss es einfach daraus herleiten können» (Gmünder, 8.8, Z. 79-80). «Ich kann ein Beispiel unserer Vision machen, die heisst: *Wir begeistern mit Aufmerksamkeit, Kompetenz und Verlässlichkeit*. Wenn ich das in den Kontext einordne, dann ist *Aufmerksamkeit* auch immer ein Thema von Achtsamkeit [...] dann haben wir da schon ein Anker in der Vision drin, [welcher die; d.V.] Berechtigung [für Achtsamkeit gibt; d.V.]» (Gmünder, 8.8, Z. 80-86). «Es ist [...] immer einfacher, wenn du schon einen Anker drin hast, wenn du nachher etwas einführen willst. Du kannst dich auf [die; d.V.] Vision beziehen, du kannst ganz klar sagen: Schaut, wir haben hier ganz klar den Bezug bis oben hin. Das ist unsere Vision, unsere Leitplanke, [...] unser Zielbild. Das hilft na [...] dies dann auch durchzusetzen, es hilft zu kommunizieren [...]» (Gmünder, 8.8, Z. 98-104).

«Wir brauchen andere Begriffe, die etwas Ähnliches umschreiben», sagt auch Marty (Marty, 8.6, Z. 39-40). «Man muss [...] aufpassen, dass die Mitarbeitenden nicht das Gefühl vermittelt erhalten, da steckt ein Esoteriker dahinter, der das Gefühl hat, [er sei; d.V.] der Heilsbringer. [...] Es sollte im Businesskontext bleiben und dann ist es für uns besser, [...] nicht ein Schlagwort aus der Esoterik [zu verwenden; d.V.], sondern ein Wort, das aus dem Businesskontext kommt. Und es sollte natürlich auch betriebsspezifisch sein. Wenn [...] alle nur noch von Mindfulness reden, dann kann man 1000 Dinge darunter verstehen und nichts» (Marty, 8.6, Z. 150-155).

Als Grund für die nicht explizite Nennung von Achtsamkeit nennt Gmünder, dass es schnell in die «Esoterikschiene» abgeschoben werden könnte: «Es kommt auf die Branche an, ich habe nicht das Gefühl, dass die Leute generell gleich offen sind [...]. Auch abhängig von der Kultur, wenn du so etwas einführst, musst du darauf achten, wie du es verpackst» (Gmünder, 8.8, Z. 131-134).

Kyburz führt aus, dass es eine andere «Ansicht der Wertschöpfungskette» braucht und sich flache Hierarchiestufen für die Etablierung besonders eignen (Kyburz, 8.9, Z. 60-66), es jedoch immer davon abhängt, ob sich die Führung respektive der Inhaber einer Unternehmung für die nachhaltige Etablierung von Achtsamkeit einsetzt (Kyburz, 8.9, Z. 86-87). «[...] In einem kleineren, mittleren Unternehmen, welches hierarchisch flach geführt ist, ist es halt viel einfacher umzusetzen, als in einem grossen Unternehmen, wo es wieder Wechsel in der Hierarchiestufe gibt oder wieder jemand dazu kommt, der das nicht so kennt, der es nicht mitträgt, dann bleibt wieder zu viel an Einzelnen hängen» (Kyburz, 8.9, Z. 102-110). Bei einer breiten Hierarchie nennt er als Bedingung, dass alle Stufen bereit sind, Achtsamkeit zu leben. «Wenn nur auf einer Stufe absolutes Desinteresse besteht für das Thema [...], ist es relativ schwierig, dass es im ganzen Unternehmen greift» (Kyburz, 8.9, Z. 77-79).

Marty führt weiter aus: «Die Leute müssen verstehen, um was es geht und wie sie es umsetzen können, und wie wichtig es für sie und die Unternehmung ist. Sonst wird es schnell eine Glaubensfrage und dann verliert man genau die, die es als «Humbug» abstempeln. Dann wird es schwierig» (Marty, 8.6, Z. 163-166).

Er betont zusätzlich, dass die Kommunikation zentral ist, damit die Mitarbeitenden Achtsamkeit nicht mit «Streicheleinheiten oder mit einer Fühlsch-mi-spühsch-mi-Mentalität» verwechseln (Marty, 8.6, Z. 161-163).

4.3 Innerbetriebliche Voraussetzungen

Kyburz nennt als wichtigsten Faktor innerhalb des Unternehmens das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden untereinander sowie eine vertrauensvolle Führung. Er merkt an, dass es in Betrieben, bei denen Kontrolle eine grosse Rolle spielt, fast unmöglich ist, Achtsamkeit einzuführen (Kyburz, 8.9, Z. 116-118). Er betont die Wichtigkeit, den Mitarbeitenden die nötige Flexibilität zu gewähren und sie nicht darin einzuschränken, wie sie ihre Resultate erreichen.

«[...] Wie finden Mitarbeitende in einem Projekt die Lösung ist weniger entscheidend, als die Lösung selbst, man lässt sie machen, sie können sich entfalten, es können eigene Innovationen eingebracht werden. Das ist eine grosse Voraussetzung, damit Achtsamkeit in einem Betrieb auch funktioniert» (Kyburz, 8.9, Z. 120-125).

Nebenbei merkt er an, dass auch entsprechende Räumlichkeiten von Vorteil seien (Kyburz, 8.9, Z. 118-119).

Gmünder betont ebenfalls die Wichtigkeit von Flexibilität und fügt den Gedanken eines entsprechenden Zeiterfassungsmodells hinzu (Gmünder, 8.8, Z. 223-224). Auch dieser Meinung ist Marty: «natürlich ein Arbeitszeitmodell, das Flexibilität zulässt» (Marty, 8.6, Z. 105-106).

Bei der Julius Bär werden Räumlichkeiten, beispielsweise für Meditation (Marty, 8.6, Z. 50), zur Verfügung gestellt und die Unternehmung leistet einen finanziellen Beitrag (Marty, 8.6, Z. 56-57).

Gemäss Martens ist es wichtig, dass im Arbeitsalltag respektive bei Arbeitsprozessen genügend zeitlicher Raum vorhanden ist und dass nicht ein zu hoher Druck und ein allzu von Stress geprägtes Arbeitsumfeld herrscht (Martens, 8.5, Z. 517-520).

4.4 Auswirkungen auf die Führungskultur

Martens meint, dass Achtsamkeit zu einem partnerschaftlichen Verhältnis, klarerer Kommunikation und lösungsorientierterem Arbeiten zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten führen kann. Darüber hinaus nennt sie, dass das Potenzial von einzelnen Mitarbeitenden, aber auch von Führungspersonen besser erkannt und ausgeschöpft werden kann (Martens, 8.5, Z. 143, 536-541). Sie fasst zusammen: «[Man bekommt mit; d.V.], wie es den Leuten geht und [...] gleichzeitig merkt man, wie es einem selbst geht. [Dass man; d.V.] seine Muster durchschaut: wo bin ich [...] auf das Wohl der Mitarbeitenden ausgerichtet, wo geht es mir um andere Sachen. Dass mehr Bewusstsein in den Umgang rein kommt und vor allem auch mehr Akzeptanz» (Martens, 8.5, Z. 139-142). Darüber hinaus erwähnt sie, dass die Führungsperson die Mitarbeitenden zu mehr Achtsamkeit motivieren kann, wenn sie sie selbst auslebt und -strahlt (Martens, 8.5, Z. 200-201).

Jedoch meint sie, dass es keine Unterschiede zwischen einer achtsamen Führungskraft und einem achtsamen Menschen generell gibt. Mit «aufmerksam, wohlwollend, zugewandt» und dass man erkennt, wie es dem Gegenüber geht, beschreibt sie einen achtsamen Charakter (Martens, 8.5, Z. 626-629).

Marty nennt als mögliche Veränderung in der Führungskultur: «Entwicklung von Empathie, lösungsorientiertes Denken, aufeinander zugehen, einander helfen [...]» (Marty, 8.6, Z. 127-130). Dazu ist anzumerken, dass diese Faktoren nicht ausschliesslich Veränderungen in der Führungskultur sind und auf sämtlichen Ebenen auftreten können.

Kyburz setzt den Fokus der Auswirkungen auf die Gesprächskultur, «dass man einander ausreden lässt» (Kyburz, 8.9, Z. 142-143). Darüber hinaus eine «gegenseitige Wertschätzung und auch das [vorhandene; d.V.] Vertrauen in Krisensituationen» (Kyburz, 8.9, Z. 147), eine grössere Mitarbeitendenpartizipation (Kyburz, 8.9, Z. 150) und die Haltung der Führung in Bezug auf die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden «Gut ist gut genug» (Kyburz, 8.9, Z. 167).

Marty beantwortet die Frage nach der Veränderung der Führungskultur damit, dass sie Führungskräfteentwicklung anbieten, worin die Teilnehmenden in einem gesunden Umgang mit ihren Mitarbeitenden und aber auch mit sich selbst geschult werden (Marty, 8.6, Z. 135-139). Dies kann zwar zu einer Veränderung der Führungskultur führen, ist aber nicht die Veränderung an sich. Jedoch erwähnt er die Mitarbeitenden-Beurteilung, das MbO, welches ebenfalls auf dem Leitsatz *Care Passion Excellence* aufgegliedert ist (Marty, 8.6, Z. 44-45).

Auch Gmünder macht die Verbindung zu der Führungskräfteausbildung und damit zur transformationalen Führung²⁰, in der der Führungsleitsatz *Business People Self* erneut zum Tragen kommt. Er sagt, dass im Bereich *Self* die Legitimation für esoterische Gedanken verankert ist und damit Gedanken zu einer guten Selbstführung (Gmünder, 8.8, Z. 109-113). «In den Führungsausbildungen, welche wir haben, ist es ein sehr wichtiges Thema und da haben die Führungspersonen vor allem Berührungspunkte damit» (Gmünder, 8.8, Z. 54-55). Bei der St. Galler Kantonalbank versucht man den «*Self*-Teil» durch die Führungskurse mehr zu unterstreichen und zu positionieren (Gmünder, 8.8, 177-179).

Auch diese Äusserungen haben nichts mit Veränderungen der Führungskultur an sich zu tun, jedoch können sie dazu führen, dass sie sich verändert. Zusätzlich spricht er aber die Umfrage zum Vorgesetztenverhalten an, bei der die Führungsqualität der Vorgesetzten bei den jeweiligen Mitarbeitenden abgefragt wird.

²⁰ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 5.3.

Die Resultate sind «nahezu hervorragend», was ein Indikator ist, dass die Führungspersonen den Aspekt des *Self* einfließen lassen und die Mitarbeitenden zufrieden sind (Gmünder, 8.8, Z. 187-193). Um hier ein klareres Urteil bilden zu können, inwiefern Achtsamkeit zu der Verbesserung geführt hat, müsste jedoch Einsicht in die Umfrage erlangt und/oder konkrete Gespräche mit den Mitarbeitenden geführt werden.

Jedoch ist seine Aussage darüber, dass Achtsamkeit den Mitarbeitenden über die Führungspersonen «infiltriert» werde, relevant. «Von zuunterst bis zuoberst oder umgekehrt von zuoberst bis zuunterst je nachdem, damit [...] jeder, [...] *Self* verinnerlicht [...]» (Gmünder, 8.8, Z. 219-224).

Auf die Frage nach Veränderungen der Führungskultur antwortet Welten Folgendes: «[Auf der Führungsebene sind vor allem Menschen um den Jahrgang 1960er, Anfang 1970er Jahre; d.V.]. Das ist noch so ein bisschen Alphas getrieben und [...] die Selbstüberschätzung sehr hoch.

[Es gibt von; d.V.] McKinsey eine Studie, die hat Manager befragt, wie sie sich selber [als Führungskraft] wahrnehmen. [...] Und da haben 75 % gesagt, sie nehmen sich als sehr gute Führungskraft wahr» (Welten, 8.7, Z. 199-207). Bei der Befragung der Mitarbeitenden kam heraus, dass 83 % ihre Führungskraft als ungeeignet empfanden. Die Eigen- und Fremdwahrnehmung klappt sehr weit auseinander. Diese Generation ist sehr schwierig von Achtsamkeit zu überzeugen, Welten nennt sie sogar «Poison-Pills».

Der einzige Weg dahin ist, dass sie die Wirkung selber erfahren: «Das heisst, wenn man denen erst [...] einen theoretischen Input gibt, sie dann aber in die Erfahrung schickt, also [...] mit ihnen die entsprechenden Übungen macht [...] und sie erfahren dass sie mit ihrem Ego halt doch nicht alles erreichen können, was sie erreichen möchten erstens, und zweitens, dass sie ganz anders wahrgenommen werden als [sie sich selbst wahrnehmen; d.V.] [...], erst dann können die sich». «Und zwar nicht [mit dem; d.V.] Managementprozess, wie es in jedem Handbuch steht [...], sondern mit Übungen, die das neuronale Muster verändern. Dann kann auch eine solche Kultur sich entwickeln. Und vorher: kurzfristig ja, aber nicht langfristig» (Welten, 8.7, Z. 208-241).

Die Äusserung ist zwar weniger die Beantwortung der Frage nach der Veränderung der Führungskultur, aber für die Etablierung von Achtsamkeit in einer Unternehmung doch entscheidend. Konkret beantwortet Welten die Frage nach der Veränderung der Führungskultur damit, dass die Werte der Unternehmung, welche in Vision und Mission formuliert wurden, auch gelebt werden (Welten, 8.7, Z. 164-168).

4.5 Auswahl der Achtsamkeitsmethode

In Bezug darauf, welche Methode im Unternehmenskontext eingeführt werden könnte, sagt Welten: «Die Auswahl der Methode ist individuell und deswegen gibt es nicht eine Methode, [die; d.V.] für alle funktioniert» (Welten, 8.7, Z. 360-361).

Sie betont jedoch: «[Man sollte; d.V.] bei jeder Übung den Körper involvieren, damit die Drüsenaktivität²¹ so aktiviert wird, dass Glücks- und Belohnungshormone ausgelöst werden [...]» (Welten, 8.7, Z. 144-147). Sie betont die Einfachheit, Achtsamkeit in den Unternehmensalltag einfließen zu lassen und nannte als Beispiel: «Vor Meetings durchatmen lassen, pausieren lassen, eine kurze Meditation durchführen, immer freiwillig und man muss auch nicht das Wort *Meditation* verwenden» (Welten, 8.7, Z. 151-154).

Martens schlägt Achtsamkeitstraining im Allgemeinen vor (Martens, 8.5, Z. 159) und spezifizierte es mit Yoga²² (Martens, 8.5, Z. 250-253) und *MBSR*-Kursen²³ (Martens, 8.5, Z. 258, 386-388). Auch Kyburz nennt die *MBSR*-Workshops (Kyburz, 8.9, Z. 14).

Bei den *MBSR*-Kursen weist Martens darauf hin, dass ein geschulter Trainer diese durchführen sollte und dass sie jemanden externes empfiehlt, da sich sonst die Teilnehmenden möglicherweise gehemmt fühlen (Martens, 8.5, Z. 240-245). «Wenn man einen Kurs seriös durchführen will, muss das durch jemanden gemacht werden, der das gelernt hat. Durch Vorgespräche soll man abklären, ob es überhaupt etwas bringt und ob es nicht sogar schädlich, [in Form von Kontraindikationen; d.V.], ist» (Martens, 8.5, Z. 599, 601, 606-609). Sie betont aber auch, dass die Motivation der Teilnehmenden entscheidend für den Erfolg des Trainings ist (Martens, 8.5, Z. 174-175). Dies ist zwar keine Achtsamkeitsmethode, jedoch ein massgeblicher Faktor für das Gelingen von Achtsamkeitstrainings.

Marty nennt ebenfalls Yoga (Marty, 8.6, Z. 74) oder diverse «Kurse im Bereich Meditation und Achtsamkeit», welche aber freiwillig sind und ausserhalb der Arbeitszeit stattfinden (Marty, 8.6, Z. 48-50).

²¹ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.2.1.

²² Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.3.4.

²³ Nähere Ausführungen siehe Kapitel 2.4.1.

Darüber hinaus unternimmt die Julius Bär auch gesundheitsrelevante Massnahmen. Als Beispiel nennt Marty, dass sie die Mitarbeitenden versuchen darauf zu sensibilisieren, wie sie am Strand mit der Sonneneinstrahlung umgehen. Die Julius Bär hat vor den Sommerferien eine Sonnencreme inklusive Flyer verschickt, um auf einen achtsamen Umgang mit der Sonne aufzurufen (Marty, 8.6, Z. 115-118). Diese Massnahme hat zwar keinen konkreten Bezug zu Achtsamkeitstraining, jedoch ist es ein Beispiel für einen achtsamen Umgang mit den Mitarbeitenden.

Auf die Frage, wie Achtsamkeit konkret bei der St. Galler Kantonalbank umgesetzt wird, sagt Gmünder, dass dies vor allem in der Führungskraftentwicklung oder -schulung stattfindet (Gmünder, 8.8, Z. 205-209). Anzumerken ist hier aber, dass dies ebenfalls keine klassische Achtsamkeitsmethode ist, wie in den Kapiteln 2.4 bis 2.5 beschrieben wurde.

4.6 Auswirkungen auf Individuen

Kyburz beobachtet, dass Gelassenheit und eine grössere Akzeptanz oft Auswirkungen von Achtsamkeit sind (Kyburz, 8.9, Z. 163).

Gmünder meint, dass die einzelnen Personen effizienter, ausgeruhter und erholter sind (Gmünder, 8.8, Z. 156). Darüber hinaus ist er der Ansicht, dass Achtsamkeit mehr Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und auf das «Business» hat, als Fachausbildungen dies haben (Gmünder, 8.8, Z. 157-159).

Marty stellt Auswirkungen auf zwei Seiten fest: dass sich einerseits die Mitarbeitenden wohler fühlen und dies dann Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen hat (Marty, 8.6, Z. 129-130).

Welten spricht ebenfalls ein verändertes Verhalten gegenüber den Kunden und sich selbst an (Welten, 8.7, Z. 170-189). Darüber hinaus nennt sie eine achtsame Kommunikation und Umgang miteinander (Welten, 8.7, Z. 149-150). Sie kriegt regelmässig Rückmeldungen über verändertes Verhalten innerhalb des Teams (Welten, 8.7, Z. 193-195). Die Veränderungen spezifiziert sie jedoch nicht.

Martens pointiert, «dass man vor allem sich selbst besser kennen lernt und durch das eben auch alle anderen» (Martens, 8.5, Z. 149). Ausserdem wird man sich der Funktionsweise von anderen und sich selbst bewusster (Martens, 8.5, Z. 152-153), wodurch man seine Grenzen besser spürt (Martens, 8.5, Z. 282) und sensibler gegenüber seinem Umfeld wird (Martens, 8.5, Z. 287-288).

Die Resilienz wird gefördert, man wird stressresistenter, ist mehr in sich verankert (Martens, 8.5, Z. 312-313) und nimmt Situationen realitätsgetreuer wahr (Martens, 8.5, Z. 343). Als Effekt stellt sie auch eine Steigerung der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden (Martens, 8.5, Z. 536-537) und eine Verbesserung der Konzentration fest (Martens, 8.5, Z. 334).

Martens betont auch, dass Effizienz ein positiver Nebeneffekt sein kann, äussert jedoch Bedenken, dass es den Unternehmungen in erster Linie darum gehen könnte, was dann eine «Instrumentalisierung der Sache» wäre (Martens, 8.5, Z. 205-207).

4.7 Erfolgsmessung

Welten misst ihre Erfolge, indem sie vor und nach der Achtsamkeitsmassnahme Befragungen durchführt. Dabei betont sie, dass diese Fragebogen immer individuell auf das Unternehmen abgestimmt sind, je nachdem, welche Veränderungen das jeweilige Unternehmen anstrebt. Sie nennt als Beispiel die Teambildung und Empathie unter Ärzten: «da ging es beispielsweise darum, dass unter den Ärzten [nebst der Teambildung; d.V.] mehr Empathie herrschen [sollte; d.V.] [...]. Die sind oftmals wenig empathisch mit sich selbst, geschweige denn mit den Patienten und dem Team, weil die stumpfen durch den Job immer mehr ab». [...] «Und dann muss man eben [davor und danach bestimmte Parameter abfragen; d.V.] und misst so die Veränderung». [...] So misst man sämtliche Verbesserungen wie Stressreduktion, Energieaufbau oder Veränderungen in der Kommunikation innerhalb des Teams (Welten, 8.7, Z. 303-318).

Im Gegensatz dazu macht Kyburz keine Umfragen (Kyburz, 8.9, Z. 195-196) und setzt einerseits auf Rückmeldungen von Einzelpersonen (Kyburz, 8.9, Z. 200-201) und misst andererseits seine persönlichen Erfolge daran, ob und wie oft er für ein erneutes Training engagiert wird (Kyburz, 8.9, Z. 204).

Bei Julius Bär misst man den Erfolg einerseits anhand der Fluktuation²⁴ «im Vergleich zum Benchmark in diesem Bereich» (Marty, 8.6, Z. 111, 171-172). Andererseits wird beobachtet, wie lange es dauert, bis man eine offene Stelle neu besetzen kann (Marty, 8.6, Z. 173-175). Zusätzlich wird das Engagement der Mitarbeitenden für das eigene Team und die Organisation beobachtet, beispielsweise wenn sie sich als Coach oder Mentor für bestimmte Bereiche zur Verfügung stellen (Marty, 8.6, Z. 177-181).

Gmünder erwähnt die Krankheitsabsenzen respektive die «Fernbleibtage» (Gmünder, 8.8, Z. 170-171) und auch Marty spricht die Absenzquote, vor allem die des Nicht-Betriebs-Unfalles (NBU), an (Marty, 8.6, Z. 96-97). Er führt aus: «Als Bank haben wir weniger Probleme im Bereich Betriebsunfall. Aber der Nicht-Betriebs-Unfall ist ein Schlagthema.

Wir sagen immer, die Leute sind so gelangweilt von ihrer Arbeit, von ihrem täglichen Leben, dass sie immer mehr bereit sind, privat grosse Risiken einzugehen, die grenzwertig sind. Und wir versuchen dort präventiv Aufmerksamkeit zu schaffen, auf der einen Seite, indem wir versuchen die Mitarbeitenden im jährlichen Gespräch dazu zu motivieren, ihr berufliches Umfeld zu erweitern, sprich, Aufgaben zu übernehmen oder sich für andere Themen zu interessieren. Und auf der anderen Seite privat runterzufahren mit diesen extremen Risiken, die sie eingehen» (Marty, 8.6, Z. 97-105).

Nebst dem, dass in den jährlichen Gesprächen der Erfolg gemessen werden kann, stellt dies gleichzeitig eine weitere Massnahme zur Achtsamkeitsumsetzung dar. Voraussetzung ist, dass während des Gesprächs eine achtsame Kommunikation herrscht und auf empathische Weise auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen wird. Als Resultat fühlen sich die Mitarbeitenden gehört und wahrgenommen und es kann sich herauskristallisieren, wo Verbesserungspotenzial herrscht. Wichtig ist, dass die Vorgesetzten diese Informationen ernst nehmen und versuchen umsetzen.

²⁴ «Arbeitnehmerseitig initiierte Auflösung eines Arbeitsverhältnisses, erweitert um die natürliche Fluktuation beim Ausscheiden eines Mitarbeitenden in den Ruhestand und im Falle des Ablebens» (Nissen, 2020).

4.8 Nachteile von Achtsamkeit

Kyburz nennt als einzigen denkbaren Nachteil, dass einzelne Mitarbeitende das Thema ausnutzen könnten. Konkret meint er damit: «Dass man mit weniger als mit dem nötigen zufrieden ist, weil man sich sagt, ich bin ja eh gut genug, das muss jetzt einfach so reichen» (Kyburz, 8.9, Z. 175-178). Jedoch relativiert er, dass es stark von Charakter abhängt (Kyburz, 8.9, Z. 180) und dies bei Menschen mit einer achtsamen Lebenseinstellung nicht passieren wird (Kyburz, 8.9, Z. 185-187).

Martens hingegen äussert den Verdacht auf Seiten des Unternehmens: Dass es bei Achtsamkeit in Unternehmen einzig um die Effizienzsteigerung der Mitarbeitenden geht (Martens, 8.5, Z. 201-207).

Welten kann sich keinerlei Nachteile erdenken und meint, dass sich Achtsamkeit in jedem Unternehmen eignet (Welten, 8.7, Z. 268). Derselben Auffassung ist Gmünder: «Ich kann mir nicht vorstellen, dass es Nachteile hat, wenn du dich gut und intensiv mit dir selbst auseinandersetzt» (Gmünder, 8.8, Z. 141-143).

5 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse mit der literarischen Grundlage verglichen. Darauf folgt die Interpretation, wie Achtsamkeit in einer Organisation etabliert werden kann und die Autorin zieht Schlüsse daraus, um die Forschungsfrage in Kapitel 6 zu beantworten. Unter 5.7 wird die Forschungsmethodik beleuchtet, um festzustellen, wie valide die Ergebnisse sind.

Die westlich geprägte Wirtschaftswelt scheint gemäss Kohtes & Rosman (2014, S. 22) als oberstes Ziel zu haben, das Individuum, also das Ich, zu stärken und im Vordergrund zu halten. Dies führt unter anderem dazu, dass die Einzelnen bereit sind, viele Unannehmlichkeiten zu ertragen, um einen persönlichen Vorteil zu erlangen. Darüber hinaus versucht das Ich Bedürfnisse im Aussen zu befriedigen, indem es immer nach dem Neusten, Besten und Teuersten strebt. Diese Ausprägung führt jedoch auf «Dauer zu einer Unausgeglichenheit, sowohl im persönlichen Leben als auch im sozialen Miteinander». Achtsamkeit kann dazu beitragen, diese Unausgeglichenheit auszugleichen (Kohtes & Rosman, 2014) und eignet sich daher im Speziellen für Unternehmen.

Unternehmen sind an ein Limit gelangt und suchen nach Veränderung. Sie haben erkannt, dass der Stress im Unternehmensalltag nicht abnehmen wird, weshalb sie offen für neue Erfahrungen werden (Welten, 8.7, Z. 254-258).

5.1 Die Strategie

Darüber, dass Achtsamkeit in der Strategie einer Unternehmung verankert sein muss, damit diese im organisationalen Kontext Erwähnung findet, sind sich Literatur und die Mehrheit der Experten einig. Dabei unterscheidet sich Achtsamkeit nicht von jeder anderen Unternehmensstrategie, die etabliert werden soll. Der Grundstein für eine achtsame Unternehmenskultur wird in der Vision, Mission und in den Werten gelegt (Verweis auf Kapitel 2.5.1). Darin wird formuliert, wofür das Unternehmen stehen möchte und welche Regeln, Werte und Überzeugungen gelebt werden sollen. Durch diese Verankerung fällt es den Mitarbeitenden leichter, sich mit der Kultur der Unternehmung identifizieren zu können, was speziell bei Achtsamkeit ein entscheidender Faktor für die langfristige Etablierung ist (Verweis auf Kapitel 2.5.1; Badura et al., 2010).

Besonders zu erwähnen ist, dass gemäss Badura et al. (2010) durch das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit der Mitglieder einer Organisation das Konfliktrisiko sinkt und die Zusammenarbeit produktiver wird, was positiv auf Vertrauen, den Teamgedanken und den Informationsfluss wirkt. Diese Faktoren sind entscheidend für eine Kultur, die von Achtsamkeit geprägt sein soll. Kyburz hat dies wortwörtlich bestätigt: «Das Wichtigste ist definitiv die Vertrauensebene. Dass man [...] auf Vertrauen basierend miteinander umgeht und auch führt» (Kyburz, 8.9, Z. 116-117).

Drei der vier Experten von Achtsamkeit in einem organisationalen Kontext betonen, dass sie das Wort Achtsamkeit nicht verwenden und stattdessen Begriffe wie *Aufmerksamkeit* (Gmünder, 8.8, Z. 79-86) oder *Care* (Marty, 8.6, Z. 218-219) benutzen. Auch Welten sagt, dass sie nie die Ausdrücke Yoga oder Achtsamkeitstraining verwendet, sondern *Teambildung* (Welten, 8.7, Z. 290), *Stressreduktion und Aufbau der Widerstandsfähigkeit* (Welten, 8.7, Z. 292) oder *Seminar, um die Effizienz zu erhöhen* (Welten, 8.7, Z. 297). Derselbe Ansatz findet sich in der Literatur (Verweis auf Kapitel 2.5.1; Raich, 2014).

Am Beispiel von Google wird sichtbar, dass die Argumentationsweise von Achtsamkeit für den Erfolg der Etablierung verantwortlich sein kann (Verweis auf Kapitel 2.6.2). Erst seit Achtsamkeit mit dem Aufbau von emotionaler Intelligenz in Verbindung gebracht wird, ist *Search Inside Yourself* erfolgreich.

Welten schlägt vor, die Achtsamkeitsstrategie mit dem Team zusammen zu erarbeiten und zu vermeiden, dass ein abgeschlossenes Konzept von der Führungsebene vorgegeben wird (Welten, 8.7, Z. 99-100) und in diesem Zusammenhang gleich Achtsamkeitspraktiken zu verwenden, damit die Implementierung leichter fällt und die Mitarbeitenden so gleich die Wirkung von Achtsamkeitstraining erfahren (Welten, 8.7, Z. 155-159). Marty ergänzt, dass die Mitarbeitenden verstehen müssen, um was es bei Achtsamkeit geht und wie wichtig es für sie selbst und die Unternehmung ist (Marty, 8.6, Z. 163-166). Daraus kann abgeleitet werden, dass es sinnvoll ist, zuerst eine theoretische Einführung zu geben und erst danach in die praktische Umsetzung zu gehen. Welten (Welten, 8.7, Z. 224-225, 343-348) und Martens (Martens, 8.5, Z. 243) bestätigen diesen Ansatz.

Die strategische Verankerung sollte auch in den innerbetrieblichen Voraussetzungen Umsetzung finden. Damit kann eine Unternehmensleitung zeigen, dass sie erste notwendige Schritte unternimmt und an eine achtsame Unternehmenskultur glaubt, sodass die Voraussetzungen für die Umsetzung von Achtsamkeit geschaffen werden können.

5.2 Innerbetriebliche Voraussetzungen

In der Literatur spricht Hiendl (2019) die Wichtigkeit einer physischen Schaffung eines Raums für Achtsamkeit an. Er erachtet es ebenfalls als notwendig, dass ein Arbeitszeitmodell, welches Flexibilität zulässt, Verwendung findet. Kyburz (Kyburz, 8.9, Z. 122-125), Gmünder (Gmünder, 8.8, Z. 223-224) und Martens (Martens, 8.5, Z. 517-520) betonen ebenfalls, dass den Mitarbeitenden genügend Flexibilität gewährt werden muss. Gmünder (Gmünder, 8.8, Z. 224) und Marty (Marty, 8.6, Z. 105-106) nennen zusätzlich ein entsprechendes Zeiterfassungsmodell.

Damit eine achtsame Unternehmenskultur auf allen Hierarchieebenen herrscht, ist es von entscheidender Wichtigkeit, dass die Unterstützung der Führungskräfte garantiert ist (Verweis auf Kapitel 2.5.3 und Kapitel 4.4; Köllen & Matusiewicz, 2019).

5.3 Führungskräfte

Die Führungskräfte haben gemäss Literatur und Experten eine entscheidende Rolle bei der Etablierung von Achtsamkeit (Verweis auf Kapitel 2.5.3; Hiendl, 2019; Köllen & Matusiewicz, 2019). Kyburz betont, dass es davon abhängt, ob sich die Führung respektive der Inhaber einer Unternehmung für die nachhaltige Etablierung von Achtsamkeit einsetzt oder nicht (Kyburz, 8.9, Z. 86-87).

Bei Aetna war der CEO der Begründer der achtsamen Kultur des Softwareunternehmens (Verweis auf Kapitel 2.6.1). Bei SAP unterstützen «der CEO, der globale Personalchef sowie auch der Vorstandsvorsitzende das Programm, was dazu beiträgt, dass es mehr und mehr Rückenwind erhält» (Verweis auf Kapitel 2.6.3; Purps-Pardigol, 2020). Jedoch war es Bostelmann, ein regulärer Mitarbeiter, der die Achtsamkeitsbewegung initial zu SAP brachte (Verweis auf Kapitel 2.6.3).

Bei der St. Galler Kantonalbank und der Julius Bär werden die Führungskräfte gestützt auf den Führungsleitsätzen *Business People Self* respektive *Care Passion Excellence* ausgebildet. Gemäss den Aussagen von Marty und Gmünder haben die Führungspersonen in der betriebsinternen Ausbildung in *Self* respektive in *Care* Berührungspunkte mit Achtsamkeitsgedanken und können ihr Wissen, welches sie dort erlangen, im Unternehmensalltag einsetzen und an ihre Mitarbeitenden weitergeben.

Gmünder bestätigt, dass über die Führungskräfte Achtsamkeit bei der St. Galler Kantonalbank im Unternehmensalltag gelebt wird. Die Bank hat mit einem transformationalen Führungsstil «sehr gute Erfahrungen gemacht». Denn damit wird den Mitarbeitenden Achtsamkeit über die Führung [...] infiltrierte. Von zuunterst bis zuoberst oder umgekehrt von zuoberst bis zuunterst, je nachdem, [sodass alle Mitarbeitende das *Self* verinnerlichen und zu einer guten Selbstführung und entsprechender Selbstreflexion fähig werden]» (Gmünder, 8.8, Z. 217-224).

«Transformationale Führung basiert gemäss Avolio & Bass (1994, S. 1-4) auf vier Strategien der Führungskraft:

1. **Idealisierter Einfluss:** Überzeugung, Vertrauen, Positionierung, ethische Verantwortung.
2. **Inspirierende Motivierung:** Attraktive Zukunftsvisionen, Optimismus, Enthusiasmus.
3. **Intellektuelle Stimulierung:** Förderung kritischen Haltung der Mitarbeitenden, Kreativität, neue Lösungsansätze.
4. **Individuelle Behandlung:** Berücksichtigung individueller Bedürfnisse».

Die Kombination der vier Ansätze einer transformationalen Führung können massgeblich zu einer achtsamen Führung beitragen. Martens ergänzt, dass Mitarbeitende zu mehr Achtsamkeit motiviert werden können, wenn die Führungsperson dies ausstrahlt (Martens, 8.5, Z. 200-201).

Welten und Kyburz weisen auf die Wichtigkeit der Führungspersonen im Zusammenhang mit der Etablierung von Achtsamkeit in einer Organisation hin, heben aber hervor, dass diese Personen auch Hindernisse darstellen können.

Welten meint, dass besonders Personen mit den Jahrgängen 1960 bis 1975 oft eine äusserst kritische Haltung gegenüber Achtsamkeitstraining haben (Verweis auf Kapitel 4.4) und Kyburz betont, dass es nur eine Hierarchieebene braucht, die sich gegen die Achtsamkeitsbewegung lehnt und die gesamte Achtsamkeitsbewegung kann scheitern (Verweis auf Kapitel 4.2 und Kyburz, 8.9, Z. 77-79).

Der Aspekt einer auf Achtsamkeit basierten Zielvereinbarungskultur spricht Marty als Randbemerkung an (Marty, 8.6, Z. 44-45).

Keiner der restlichen Experten äussert sich diesbezüglich; jedoch können regelmässige Mitarbeitergespräche die Sicherheit für das eigene Tun stark unterstützen und als wertvolles gegenseitiges Feedbackinstrument genutzt werden (Verweis auf Kapitel 2.5.1; Dopfer, 2019). Darüber hinaus ist ein klar definiertes Aufgabengebiet, das Kompetenzen und Verantwortungen regelt, vorteilhaft. Das Wissen um die eigene Verantwortung und Kompetenzen unterstützt den Aspekt der Eigenverantwortung, welcher wiederum den Arbeitnehmenden Sicherheit gibt, da sie wissen, was von ihnen erwartet wird und welche Fähigkeiten sie mitbringen müssen, um die Erwartungen erfüllen zu können.

Diese Aspekte können die Selbstregulation, die Motivation und das eigenverantwortliche Handeln massgeblich unterstützen.

Über die bedeutenden, positiven Auswirkungen auf die Führungskultur sind sich Experten und die Literatur sich einig: Die emotionale Intelligenz von Individuen verbessert sich, wovon besonders Führungskräfte profitieren können (Achtsamkeit Schweiz, 2019; Marty, 8.6, Z. 126-129). Dies wiederum hat Auswirkungen auf Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Motivation, Empathie und soziale Fähigkeiten (Verweis auf Kapitel 2.5.3; Goleman, 2000), welche Führungspersonen durch ihre Vorbildfunktion weitergeben können. Wenn Führungskräfte ihre Rolle als Vorbild im Bereich der Achtsamkeit «positiv und gesund vorleben», schaffen sie Bedingungen, die positive Auswirkungen auf die Motivation und Entwicklung ihrer Angestellten haben (Verweis auf Kapitel 2.5.3; Caldas & Heße-Husain, 2019, S. 138; Köllen & Matusiewicz, 2019). Darüber hinaus kann Achtsamkeit ein authentisches Auftreten fördern, was wiederum positive Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeitenden hat (Verweis auf Kapitel 2.5.3; Amberg, 2016; Bub & Heiss, 2019). Die Literatur hat eine bessere Konzentrations- und eine höhere Leistungsfähigkeit (Goolkasian et al., 2010) sowie eine verbesserte Resilienz nachweisen können (Anderson et al., 2014), was Martens bestätigt (Martens, 8.5, Z. 299, 312).

Eine achtsame Führungskultur ist eng mit einer achtsamen Kommunikation verbunden, was die Autoren Seidel & von Au (2017); Farb et al. (2011) oder Kohtes & Rosmann (2014) zeigen und durch Kyburz, Marty und Martens (Kyburz, 8.9, Z. 142-143; Marty, 8.6, Z. 127; Martens, 8.5, Z. 537) bekräftigt wird.

5.4 Achtsamkeitstrainer und -praxis

Während die Literatur hauptsächlich die favorisierten Eigenschaften, wie Motivations- und Präsentations-, Trainer und Führungsfähigkeiten eines Achtsamkeitstrainers thematisiert, legen die Experten den Fokus auf geeignete Achtsamkeitsmethoden (Verweis auf Kapitel 2.5.4; Hiendl, 2019). Literatur und Experten sind sich einig, dass ein Achtsamkeitstrainer zur bestehenden Unternehmenskultur passen muss (siehe Hiendl, 2019; Marty, 8.6, Z. 186-188).

Martens hält Mitarbeitende in einer Trainerfunktion als eher ungeeignet, jedoch beweist SAP, dass sich unternehmensinterne Personen durchaus eignen können (Verweis auf Kapitel 2.6.3; Martens, 8.5, Z. 238-245). Heidenreich & Michalak (2009), die Richtlinien von SAP (Verweis auf Kapitel 2.6.3) und Martens (Martens, 8.5, Z. 238) teilen die Meinung, dass Trainer respektive Mitarbeitende, die eine Trainertätigkeit innehaben, über besonderes Fachwissen und Erfahrung verfügen müssen.

Martens (Martens, 8.5, Z. 258, 386-388) und Kyburz (Kyburz, 8.9, Z. 14) empfehlen *MBSR*-Kurse (Verweis auf Kapitel 2.4.1), was mit der Literatur übereinstimmt, welche die besondere Wirksamkeit von achtwöchigen Trainings zeigt (vgl. Hiendl, 2016; Chang-Gusko, 2019; Kohls, Sauer & Walach, 2009; Berzlanovich & Kohls, 2013). Auch darauf, dass ein einmaliges Training nicht ausreicht und es eine regelmässige Praxis über den betrieblichen Kontext hinaus erfordert, weisen Literatur sowie die Experten hin (Hiendl, 2019; Martens, 8.5, Z. 32-35, Z. 174-182). Nebst den *MBSR*-Kursen schlagen Experten und Literatur Yoga (Verweis auf Kapitel 2.3.4; Martens, 8.5, Z. 250-253; Marty, 8.6, Z. 74), (Sitz)-Meditation (Verweis auf Kapitel 2.3.2; Martens, 8.5, Z. 386; Marty, 8.6, Z. 48-49) oder alltägliche Achtsamkeit (Verweis auf Kapitel 2.3.6) vor.

Wenn Achtsamkeit in den Organisationskontext etabliert werden soll, müssen bestehende kulturelle Aspekte beachtet und Ausprägungen und Richtungen von Achtsamkeit verwendet werden, die dazu passen. Davon hängt gemäss Gmünder und Welten die Branche sowie Kultur ab (Gmünder, 8.8, Z. 70, 131-134; Welten, 8.7, Z. 359) und Welten betont zusätzlich die Unterschiede in den Werten, die Teamzusammensetzung, die Erfahrung sowie die Offenheit der Mitarbeitenden für das Thema (Welten, 8.7, Z. 355-364). Nur wenn die bestehende Kultur mit der Achtsamkeit in Verbindung gebracht werden kann, wird diese auch ein nachhaltiger Bestandteil der Unternehmenskultur sein können.

5.5 Mitarbeitende

Die Literatur zeigt, dass entweder ein gewisses Grundinteresse oder ein spezifischer Leistungsdruck der Mitarbeitenden einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Etablierung von Achtsamkeit in einem Unternehmen hat (Verweis auf Kapitel 2.5.5; Hiendl, 2019). Martens bestätigt, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sein müssen (Martens, 8.5, Z. 161-167). Kyburz bekräftigt dies mit der Aussage, dass Achtsamkeit bei jedem Einzelnen beginnt (Kyburz, 8.9, Z. 94-97).

Im Falle von SAP und Google zeigt sich, dass bei bestehendem Interesse ganze Unternehmenskulturen durch Mitarbeitende verändert werden können (Verweis auf Kapitel 2.6.2 und 2.6.3) und es in diesen Fällen zu Beginn kein Bekenntnis der Unternehmenskultur war. Sobald die zahlreichen positiven Wirkungen vom Individuum erkannt und erlebt werden (Verweis auf Kapitel 2.5.5 und 4.6), sind die Mitarbeitenden mit grosser Wahrscheinlichkeit dazu motiviert, Achtsamkeit auch weiterzutragen und zu leben.

5.6 Erfolgsmessung

Es ist ratsam den Erfolg der Achtsamkeitsmassnahmen im Unternehmen regelmässig zu überprüfen. Damit kann das Angebot den Wünschen der Mitarbeitenden angepasst werden, sodass es optimal auf die Bedürfnisse zugeschnitten werden kann. Eine Variante sind Fragebogen (Welten, 8.7, Z. 318), welche durch ihre Anonymität möglicherweise einen ehrlicheren Einblick ermöglichen. Die zweite Möglichkeit ist die Thematisierung in (jährlichen) Mitarbeitendengesprächen (Verweis auf Kapitel 2.6.3; vgl. Marty, 8.6, Z. 102), wobei der Vorgesetzte das Achtsamkeitsangebot ansprechen und ein Feedback des Mitarbeitenden fördern soll. Wichtig dabei ist, dass diese Rückmeldung an die entsprechenden Stellen weitergeleitet und umgesetzt wird.

5.7 Kritische Würdigung

Bei der Expertenbefragung hat sich herausgestellt, dass nicht alle über einen Betriebshintergrund verfügten, was zu unterschiedlichen Ansichten von Achtsamkeit im Unternehmenskontext führte. Für eine nächste Untersuchung würde darauf geachtet werden, dass sämtliche Experten betriebswissenschaftliches Wissen und die relevante Erfahrung besitzen.

Darüber hinaus wurde von der Autorin zu wenig darauf geachtet, dass ihre Fragen spezifisch beantwortet werden. Oftmals sind die Experten ausgewichen oder haben gar keine Antwort auf die eigentliche Frage gegeben, was die Vergleichbarkeit der Antworten schwierig machte.

Ausserdem erlaubt die Anzahl von fünf Experten eine nur beschränkte Einsicht und in einer weiterführenden Forschung müsste auf eine Grosszahl von Experten geachtet werden.

6 Beantwortung der Forschungsfrage

Im abschliessenden Kapitel dieser Bachelorarbeit wird die Forschungsfrage beantwortet und daraus abgeleitet werden Handlungsempfehlungen präsentiert. Darüber hinaus finden sich unter Punkt 6.3 die Empfehlungen für weiterführende Forschungen sowie das persönliche Schlusswort der Autorin unter Punkt 6.4.

Damit in einer Unternehmung eine achtsame Kultur herrscht, gibt es zwei Möglichkeiten: einerseits indem es ein Bekenntnis der Unternehmensstrategie ist und somit eine Legitimation dafür im Arbeitsalltag findet. Unterstützend wirkt hier eine flache Hierarchie und es ist es empfehlenswert, nicht *Achtsamkeit*, sondern einen anderen geschäftsverwandten Begriff zu verwenden. Andererseits ist es denkbar, wie die Beispiele SAP und Google zeigen, dass die Achtsamkeitsbewegung auf der Mitarbeitendenseite ihren Ursprung findet. Beide Möglichkeiten bedingen eine bestehende Kultur, die zumindest ansatzweise offen dafür ist. Ebenfalls ist es wichtig, dass durch regelmässige Rückmeldungen der Mitarbeitenden, sei es durch Fragebogen oder Gespräche, das bestehende Angebot angepasst oder optimiert wird.

6.1 Etablierung von der Unternehmenseite

Bei der Verankerung von Achtsamkeit in der Unternehmensstrategie ist es bedeutend, dass die Führungskräfte diesen Gedanken an ihre Mitarbeitenden weitertragen. Eine Möglichkeit dafür sind Führungskräfteausbildungen, in denen Achtsamkeit thematisiert wird und/oder dass sie in ihren Leistungsbewertungen daran gemessen und bezahlt werden. Die Führungskräfte sollten ein unterstützendes und flexibles Arbeitszeitmodell gutheissen und eine von Zeit und Raum losgelöste Arbeitserledigung fördern. Denkbar ist, dass die transformationale Führung eine achtsame Organisationskultur unterstützt.

Es ist fundamental, dass die Mitarbeitenden verstehen, worum es bei Achtsamkeit geht und wie bedeutend es für den Menschen und das Unternehmen ist. Eine mögliche Option ist das Bereitstellen von Theorie in Form von Literatur, Workshops, Vorträgen oder Ähnlichem.

Es sei erwähnt, dass Achtsamkeit stets auf Freiwilligkeit beruhen muss und es nicht genügt, zu bestimmen, dass in einem Unternehmen von Tag X an Achtsamkeit praktiziert wird. Es ist nicht möglich, Achtsamkeit nach starren Regeln und Anweisungen zu praktizieren, beziehungsweise wird dabei sicherlich nicht von der Kraft der Achtsamkeit profitiert. Die Mitarbeitenden, welche Achtsamkeit praktizieren wollen, müssen empfänglich dafür sein und ein gewisses Grundinteresse haben.

Auch darf Achtsamkeit nicht aus einer falschen Vorstellung heraus in ein Unternehmen eingeführt werden. Eine Effizienzsteigerung kann ein positiver Nebeneffekt sein, sollte jedoch nicht das Hauptmotiv darstellen.

Als Praxis sind *MBSR*-Kurse, Yoga oder Meditation denkbar. Optimal ist die Schaffung eines Raums, sodass eine geschützte, ruhige Atmosphäre gewährleistet werden kann. Idealerweise leitet ein ausgebildeter Trainer, welcher zur bestehenden Unternehmenskultur passt, die Praxiseinheiten an. Bezüglich Durchführungszeitpunkt ist es empfehlenswert, Morgen-, Mittags- und Feierabendkurse anzubieten, um die Auslastung und passendste Zeit für das jeweilige Unternehmen zu eruieren.

6.2 Etablierung von der Seite der Mitarbeitenden

Wenn die Achtsamkeitsbewegung von Mitarbeitenden initiiert wird, können diese gleichzeitig als Trainer fungieren, müssen aber nicht. Es bedingt eine ebenso grosse Unterstützung durch die Führungskräfte und das Unternehmen. Die Initianten müssen gefördert und monetär und/oder durch das zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten unterstützt werden.

Es existiert keine Organisation, bei welcher sich ein achtsamer Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und weiteren Anspruchsgruppen nicht eignet. Der wirtschaftliche Druck wird weder auf Organisationen noch auf Mitarbeitende in absehbarer Zeit abnehmen, weswegen ein gesunder Umgang damit gefördert und erlernt werden muss. Jedoch muss die bestehende Kultur und Branche berücksichtigt werden, sodass ein darauf aufbauendes und passendes Achtsamkeitskonzept etabliert werden kann.

Obwohl die Unternehmung eine achtsame Kultur unterstützen kann, beginnt Achtsamkeit bei jedem Einzelnen. Die Organisation kann zum Gelingen beitragen – entscheidend sind jedoch immer die Menschen innerhalb einer Unternehmung beziehungsweise, ob sie den Nutzen davon erkennen und weiterleben möchten oder nicht.

6.3 Forschungsempfehlung

Zum Thema Achtsamkeit wird erst seit wenigen Jahren intensiv geforscht. Daher ist es denkbar, dass Erkenntnisse revidiert werden und sich das Wissen über Achtsamkeit ändert. Auch ist ungeklärt, ob Achtsamkeit Erkrankungen der Psyche möglicherweise sogar verschlimmert. Studien über negative Veränderungen in Unternehmen nach der Etablierung von Achtsamkeitsprogrammen fehlen ebenfalls.

Weiterführende Forschungen sollten insbesondere die Auswirkungen von Achtsamkeit auf die Emotionsregulationsfähigkeit bei Führungskräften untersuchen, da diesbezüglich noch wenig Literatur existiert (Sauer, 2011).

6.4 Schlusswort

Das grosse persönliche Interesse an Achtsamkeit in all ihren Facetten war eine optimale Ausgangslage für die Erarbeitung dieser Bachelorarbeit. Während des Recherche- und Schreibprozesses hat sich die Autorin eine tägliche Achtsamkeitspraxis vorgenommen, sodass die theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt und die Wirkung erfahren werden kann. Ohne Veränderungen zu erwarten, haben sich wesentliche Aspekte im Leben der Autorin verändert und entscheidend verbessert.

Diese persönliche Erkenntnis in Kombination mit der literarischen Evidenz trägt verstärkt dazu bei, Unternehmen dafür motivieren zu wollen, die Wichtigkeit von Achtsamkeit zu erkennen und ein entsprechendes Angebot für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. Ein Umfeld, welches von Leistungsdruck und hohen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erwartungen geprägt ist, wird sich in naher Zukunft nicht verändern – der Umgang damit kann jedoch von jedem Individuum zum eigenen Wohle, massgeblich verändert und gesteuert werden.

7 Literaturverzeichnis

- Abbey, H. & Mars, T. S. (2010). Mindfulness meditation practices as a healthcare intervention: A systematic review. *International Journal of Osteopathic Medicine*, 13(2), S. 56–66.
- Achtsamkeit Schweiz (2019). *Achtsamkeit in Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.achtsamkeitschweiz.ch/unternehmen>.
- Adair, C., Block-Lerner, J., Orsillo, S. M., Plumb, J. C. & Rhatigan, D. L. (2007). The case for mindfulness-based approaches in the cultivation of empathy: Does non-judgmental, present-moment awareness increase capacity for perspective-taking and empathic concern?. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), S. 501–516. DOI.10.1111/j.1752-0606.2007.00034.x.
- Amazon (2017). *Suchergebnisse Achtsamkeit*. Abgerufen von https://www.amazon.de/s/ref=nb_sb_noss?_mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&url=search-alias%3Dgift-cards&field-keywords=Achtsamkeit.
- Amberg, M. (2016). *Führungskompetenz Achtsamkeit*. Wiesbaden: Springer. DOI.10.1007/978-3-658-13474-7.
- AMRA American Mindfulness Research Association (2019). *Journal articles on mindfulness continue to grow in 2018*. Abgerufen von <https://goamra.org/journal-articles-on-mindfulness-continue-to-grow-in-2018/>.
- An, S. C., Choi, C.-H., Jang, J. H., Jo, H. J., Jung, Y.-H., Jung, W. J., Kang, D.-H., Kim, S. H., Kwon, J. S. & Lee, U. S. (2013). The effect of meditation on brain structure: cortical thickness mapping and diffusion tensor imaging. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 8(1), S. 27–33. DOI.10.1093/scan/nss056.
- Anderson, A. K., Farb, N. A. S., Irving, J. A., & Segal, Z. A. (2014). Mindfulness interventions and emotion regulation. In J. J. Gross (Hrsg.): *Handbook of emotion regulation*. S. 548–567. New York: The Guilford Press.
- Andert, K., Kohls, N., Müller, G. F & Sauer S. (2011). Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte?. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. S. 339–349. DOI.10.1007/s11612-011-0164-5.

- Angen, M., Carlson, L. E., Goodey, E., Specia, M. & Ursuliak, Z. (2001). The effects of a mindfulness meditation-based stress reduction program on mood and symptoms of stress in cancer outpatients: 6-month follow-up. *Support Care Cancer*, 9(2), S. 112–123. DOI.10.1007/s005200000206.
- Angwin, D., Johnson, G., Regnér, P., Scholes, K. & Whittington, R. (2018). *Strategisches Management: eine Einführung*. 11. Auflage. München: Pearson.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement - Ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Badura, B., Hehlmann, T. & Walter, U. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik*. S. 31–39. Berlin: Heidelberg.
- Baer, D. (2014). *Here's What Google Teaches Employees In Its «Search Inside Yourself» Course*. Abgerufen von <https://www.businessinsider.com/search-inside-yourself-googles-life-changing-mindfulness-course-2014-8?r=US&IR=T>.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness Training as a Clinical Intervention: A Conceptual and Empirical Review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), S. 125–143. DOI.10.1093/clipsy/bpg015.
- Barley, S. R., Grodal, S. & Meyerson, D. E. (2011). E-mail as a Source and Symbol of Stress. *Organization Science*, 22(4), S. 887–906. DOI.10.1287/orsc.1100.0573.
- Berlitz (2017). *Achtsamkeitstraining in Unternehmen – Hype oder Hilfe?*. Abgerufen von <http://news.berlitz.de/achtsamkeitstraining-in-unternehmen-5c2tl6kq>.
- Beroes, J. M., Hempel, S., Marshall, N. J., Miake-Lye, I. M., Shanman, R., Shekelle, P. G., Solloway, M. R. & Taylor, S. L. (2014). Evidence Map of Mindfulness. *Health Services Research & Development Service*. S. 1–36.
- Berzlanovich, A. & Kohls, N. (2013). Achtsamkeit in Organisationen: Vom Stressmanagement über das achtsame Interagieren und Führen zur bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen. In W. Kersten & J. Wittmann (Hrsg.): *Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre*. S. 163–177. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-03462-7_13.

- Bishop, S. R. (2002). What Do We Really Know About Mindfulness-Based Stress Reduction?. *Psychosomatic Medicine*, 64(1), S. 71–84. DOI.10.1097/00006842-200201000-00010.
- Bono, J., Duffy, M., Glomb, T. & Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 30(2011). S. 115–157.
- Borz, J. & Döring N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer. DOI.10.1007/978-3-642-41089-5.
- Bosch, C., Michel, A., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), S. 733–754. DOI.10.1111/joop.12072.
- Bub, K. & Heiss, S. F. (2019). Evaluation eines achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogramms. In M. Cassens, Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Husain & C. Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten*. S. 257–285. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-25673-9_17.
- Caldas, G. P. & Heße-Husain, J. (2019). Achtsamkeit in der öffentlichen Verwaltung. In M. Cassens, Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Husain & C. Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten*. S. 127–146. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-25673-9_9.
- Carmody, J., Dusek, J. A., Evans, K. C., Hoge, E. A., Hölzel, B. K., & Morgan, L. (2010). Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5(1), S. 11–17. DOI.10.1093/scan/nsp034.
- Carmona-Torres, J. A., Hood, R. W., Kohls, N., Silver, C. F., & Walach, H. (2018). The association between different spiritual practices and the occurrence of exceptional human experiences in a non-clinical sample. *Journal for the Study of Spirituality*, 8(1), S. 49–64. DOI.10.1080/20440243.2018.1431035.
- Chang-Gusko, Y.-S. (2019). Geschichte und Definition von Achtsamkeit. In M. Cassens, Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Husain & C. Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten*. S. 3–22. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Chaskalson, M., Olivier, S., Reitz, M. & Waller, L. (2016). The Mindful Leader. *Hult Research*, S. 5–33.

- Crain, T. L., Roeser, R. W. & Schonert-Reichl, K. A. (2017). Cultivating teacher mindfulness: Effects of a randomized controlled trial on work, home, and sleep outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), S. 138–152.
- Dekeyser, M., Dewulf, D., Leijssen, M., Leysen, S. & Raes, F. (2008). Mindfulness skills and interpersonal behaviour. *Personality and Individual Differences*, 44(2008), S. 1235–1245. DOI.10.1016/j.paid.2007.11.018.
- Dietz-Waschkowski, B., Kersig, S., Nord, E., Schüpbach, H., Walach, H. & Zier, C. (2007). Mindfulness-based stress reduction as a method for personnel development: A pilot evaluation. *International Journal of Stress Management*, 14(2), S. 188–198.
- Dopfer, M. (2019). *Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen: Ein Leitfaden für digitale Pioniere und bewusste Zukunftsgestalter*. Berlin: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-26482-6.
- Doppler, S. & Steffen, A. (2019). *Einführung in die Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-25108-6.
- Duden (2020). *Säkular*. Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/saekular>.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self assessment. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), S. 69–106.
- Dunning, D. (2005). *Self-insight: Roadblocks and detours on the path to knowing thyself*. London: Psychology Press. DOI.10.4324/9780203337998.
- Esch, T. & Stefano, G. B. (2010). The neurobiology of stress management. *Neuroendocrinological Letters*, 31(1), S. 19–39.
- Esch, T. & Stefano, G. B. (2011). The neurobiological link between compassion and love. *Medical Science Monitor*, 17(3), S. 65–75. DOI.10.12659/msm.881441.
- Esch, T. (2014). Übersichtsarbeit. Die neuronale Basis von Meditation und Achtsamkeit. *Sucht*, 60(1), S. 21–28. DOI.10.1024/0939-5911.a000288.
- Fan, M., Fan, Y., Feng, H., Feng, S., Hu, B., Li, J., Lu, Q., Lin, Y., Ma, Y., Tang, Y. Y., Wang, J., Wang, Y., Zhang, Y. & Zhou, L (2009). Central and Autonomic Nervous System Interaction Is Altered by Short-Term Meditation. *PNAS*, 106(22), S. 8865–8870. DOI.10.1073/pnas.0904031106.

- Farb, N. A. S., Garland, E. L. & Huston, D. C. (2011). Mechanisms of Mindfulness in Communication Training. *Journal of Applied Communication Research*, 39(4), S. 406–421. DOI.10.1080/00909882.2011.608696.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2018). *Job-Stress-Index 2018*. Abgerufen von https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_034_GFCH_2018-10_-_Job-Stress-Index_2018.pdf.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March/April 2000, S. 76–91.
- Goolkasian, P., Gordon, N. S., Merchant, J. & Zeidan, F. (2010). The effects of brief mindfulness meditation training on experimentally induced pain. *The Journal of Pain*, 11(3), S. 199–209. DOI.10.1016/j.jpain.2009.07.015.
- Götzel, M. (2019). *Schützen Apps vor stressbedingten Krankheiten?*. Abgerufen von <https://www.humanresourcesmanager.de/news/schuetzen-apps-vor-stressbedingten-krankheiten-mindfulness.html>.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), S. 35–43. DOI.10.1016/S0022-3999(03)00573-7.
- Gründerszene (2020). *Unternehmenskultur*. Abgerufen von <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/unternehmenskultur?interstitial>.
- Hafenbrack, A. C. & Vohs, K. D. (2018). Mindfulness meditation impairs task motivation but not performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 147, S. 1–15.
- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*, 15(4), S. 51–62.
- Heidenreich T. & Michalak J. (2005). Neue Wege der Rückfallprophylaxe bei Depressionen: Die achtsamkeitsbasierte kognitive Therapie. *Psychotherapeut*, 50(6), S. 415–422. DOI.10.1007/s00278-005-0449-7.
- Heidenreich T., & Michalak J. (2009). Achtsamkeit. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.): *Lehrbuch der Verhaltenstherapie*. S. 569–578. Berlin: Springer. DOI.10.1007/978-3-540-79541-4.

- Heße-Husain, J. & Meßtorff, C. (2019). Neuroimmunologie der Achtsamkeit. In M. Cassens, Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Husain & C. Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten*. S. 23–33. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-25673-9_2.
- Hiendl, C. O. (2016). *Achtsamkeit im Unternehmen –Idee, Konzeption, Implementierung und Evaluation eines achtsamkeitsbasierten Programms zur gesundheitspädagogischen Förderung im Betrieb* (Dissertation). Eichstätt-Ingolstadt: Philosophisch-Pädagogische Fakultät der Katholischen Universität.
- Hiendl, C. O. (2019). Achtsamkeit in Arbeitswelten – Mögliche Umsetzungsszenarien in Grossunternehmen. In M. Cassens, Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Husain & C. Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten*. S. 197–211. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-25673-9_13.
- Hoffman, T. (2020). *Was ist die Herzratenvariabilität (HRV) und wieso ist sie wichtig?*. Abgerufen von <https://www.firstbeat.com/de/blog-de/was-ist-die-herzratenvariabilitaet-hrv-und-wieso-ist-sie-wichtig/>.
- Hofmann, S. G., Oh, D., Sawyer, A. T. & Witt, A. A. (2010). The effect of mindfulness-based therapy on anxiety and depression: A meta-analytic review. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78(2), S. 169–183.
- Gard, T., Hempel, H., Hölzel, B., Morgen, K., Ott, U., Vaitl, D. & Weygandt, M. (2008). Investigation of mindfulness meditation practitioners with voxel-based morphometry. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(1), S. 55–61. DOI.10.1093/scan/nsm038.
- Horx, M. (2016). *Gibt es einen Megatrend Achtsamkeit?*. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/future-forecast/gibt-es-einen-megatrend-achtsamkeit/>.
- Hoyos, C. G. (1995). Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour. *Applied Psychology*, 44(3), S. 233–250. DOI.10.1111/j.1464-0597.1995.tb01078.x.
- Kabat-Zinn, J. (2011). *Gesund durch Meditation: Das vollständige Grundlagenwerk zu MBSR*. 5. Auflage. München: O.W. Barth.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Gesund durch Meditation. Das grosse Buch der Selbstheilung mit MBSR*. München: Knaur eBook.

- Kabat-Zinn, J. (2019). *Im Alltag Ruhe finden: Meditationen für ein gelassenes Leben*. 1. Auflage. München: Knauer Menssana.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard, 2nd Edition. *Harvard Business Review*, September/October 1993, S. 1–61.
- Kim, J., Park, J., Seo, I., Swinton, J. & Yong, J. (2011). Effects of a spirituality training program on the spiritual and psychosocial well-being of hospital middle manager nurses in Korea. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 42(6), S. 280–288. DOI.10.3928/00220124-20101201-04.
- Kohls, N., Sauer, S. & Walach, H. (2009). Facets of mindfulness – Results of an online study investigating the Freiburg mindfulness inventory. *Personality and Individual Differences*, 46(2), S. 224–230. DOI.10.1016/j.paid.2008.10.009.
- Köllen, T. & Matusiewicz, D. (2019). Achtsamkeit und Resilienz in der gesetzlichen Krankenkasse. In M. Cassens, Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Hausain & C. Meßtorff (Hrsg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten*. S. 111–123. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kohtes, P. & Rosman, N. (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett Cotta.
- Kohtes, P. J. (2020). *Mit Achtsamkeit in Führung – was Meditation Unternehmern bringt*. Abgerufen von <https://werteundwandel.de/inhalte/was-meditation-unternehmern-bringt/>.
- Krank.de (2020). *Amygdala*. Abgerufen von <https://krank.de/anatomie/amygdala/>.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3. Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Langer, E. J. (1989). Minding Matters: The Consequences of Mindlessness-Mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22(1989), S. 137–173. DOI.10.1016/S0065-2601(08)60307-X.
- Lau, M., Ridgeway, V., Segal, Z., Soulsby, J., Teasdale, J., & Williams, J. (2000). Prevention of Relapse/Recurrence in Major Depression by Mindfulness-Based Cognitive Therapy. *J Consult Clin Psychol*, 68(4), S. 615–623.

- Lyons, J. B. & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), S. 737–748. DOI.10.1016/j.leaqua.2009.06.010.
- Martens, E. (2020). *Achtsamleben MBSR – Stressbewältigung durch Achtsamkeit*. Abgerufen von <https://mbsr-achtsamleben.ch>.
- Mainka-Riedel, M. (2013). *Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind: Wie Sie Ihren eigenen Weg zu gesunder Leistungsfähigkeit finden*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-00931-1.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 6. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mindfulness Swiss (2020). *Was ist Achtsamkeit?*. Abgerufen von <https://www.mindfulness.swiss/achtsamkeit/achtsamkeit/>.
- Neufeld, D. (2015). *Im Reich der Achtsamkeit*. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/spiegel/spiegelwissen/d-138309120.html>.
- Nissen, R. (2020). *Fluktuation*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fluktuation-31944>.
- Osterath, B. (2020). *Die Amygdala*. Abgerufen von <https://www.dasgehirn.info/grundlagen/anatomie/die-amygdala>.
- Ott, U. (2019). *Meditation für Skeptiker: Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst*. 4. Auflage. München: Knauer Menssana.
- Purps-Pardigol, S. (2015). *Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern*. 1. Auflage. Frankfurt: Campus.
- Purps-Pardigol, S. (2020). *SAP Peter Bostelmann*. Abgerufen von <https://kulturwandel.org/gespraech/sap-peter-bostelmann/>.
- Raich M. (2014). Achtsamkeit in der Führung. In K. Matzler, H. Pechlaner, B. Renzl (Hrsg.): *Strategie und Leadership*. S. 147–159. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-04057-4_9.
- Rupprecht, S. (2016). *Mindfulness in the workplace. Is it effective and what are the challenges?*. Abgerufen von <http://www.oxfordmindfulness.org/news/mindfulness-workplace-effective-challenges/>.

- Sauer, S. (2011). *Wirkfaktoren von Achtsamkeit: Wirkt Achtsamkeit durch Verringerung der affektiven Reaktivität?*. Kröning: Asanger.
- Sharma, M. & Rush, S. E. (2014). Mindfulness-Based Stress Reduction as a Stress Management Intervention for Healthy Individuals: A Systematic Review. *Journal of Evidence-Based Complementary & Alternative Medicine*, 19(4), S. 271–286. DOI.10.1177/2156587214543143.
- Schindler, S. (2020). Ein Achtsamer Blick auf den Achtsamkeits-Hype. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 20(1), S. 111–124.
- Schmidt, S., Spitz, C. & Zimmermann, M. (2012). *Achtsamkeit: Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft*. 2. Auflage. Bern: Hogrefe.
- Schmidt, S. (2014). Was ist Achtsamkeit? Herkunft, Praxis und Konzeption. *Sucht*. 60(1). S. 13–19. DOI.10.1024/0939-5911.a000287.
- Schwing, R. (2010). Wenn die Amygdala feuert – Krisenverhalten im Lichte der Neurobiologie. *RKW Magazin*. S. 18–20.
- Seidel, A. & von Au, C. (2017). Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz. In C. von Au (Hrsg.): *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. S. 1–25. Wiesbaden: Springer. DOI.10.1007/978-3-658-13031-2_1.
- Stangl, W. (2020). *Interozeption*. Abgerufen von <https://lexikon.stangl.eu/8401/interozeption/>.
- Tan, C.-M. (2012). *Search Inside Yourself: Das etwas andere Glücks-Coaching*. 1. Auflage. New York: Harper One.
- Trinczek R. (2002) Wie befrage ich Manager?. In A. Bogner, B. Littig, W. Menz (Hrsg): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 209–222. DOI.10.1007/978-3-322-93270-9_10.
- Ulich, E., & W Iser, M. (2017). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wichert, J. (2020). *Entgeltfortzahlung*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entgeltfortzahlung-34890>.

8 Anhang

8.1 Asanas

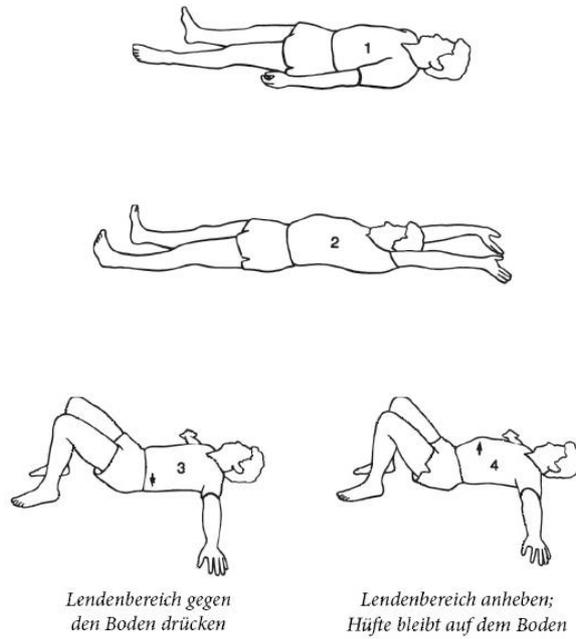


Abbildung 8: Yoga-Übungen Abfolge 1 (Kabat-Zinn, 2013)

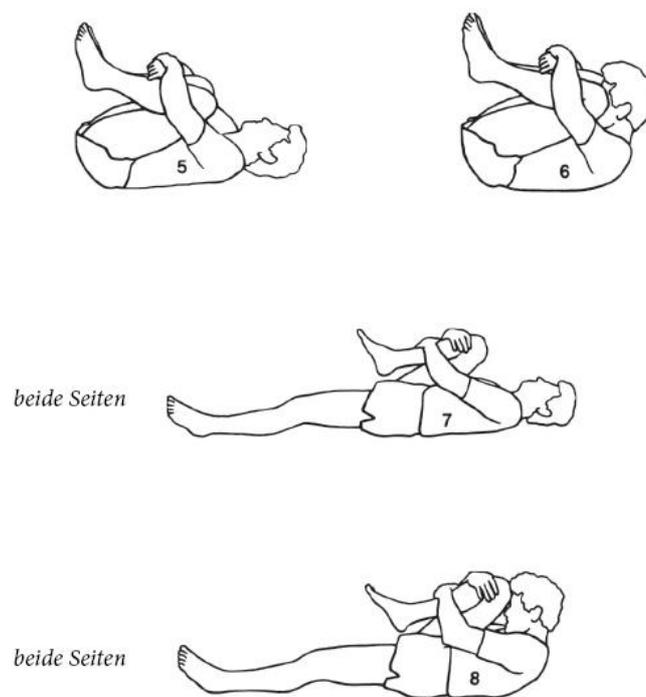


Abbildung 9: Yoga-Übungen Abfolge 2 (Kabat-Zinn, 2013)

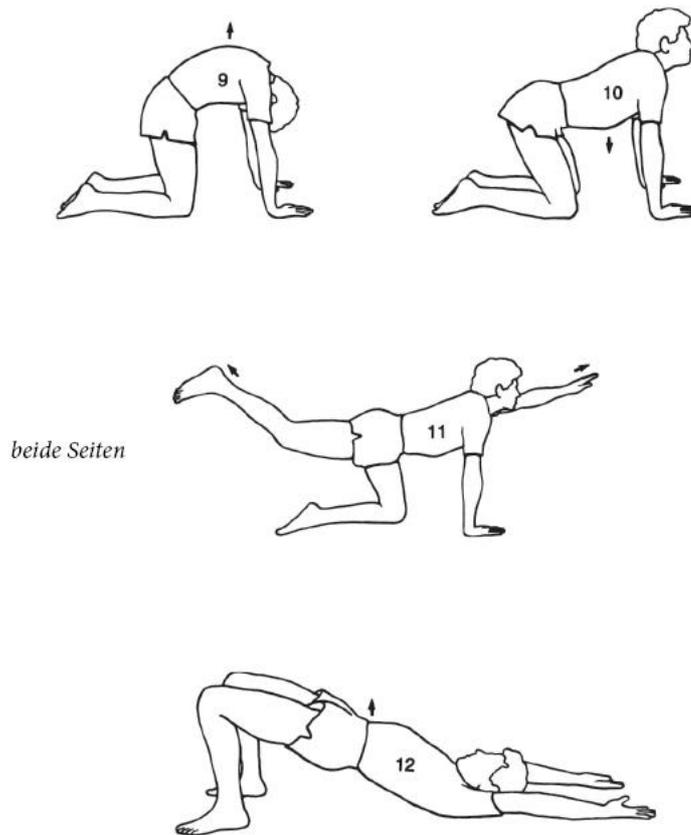


Abbildung 10: Yoga-Übungen Abfolge 3 (Kabat-Zinn, 2013)

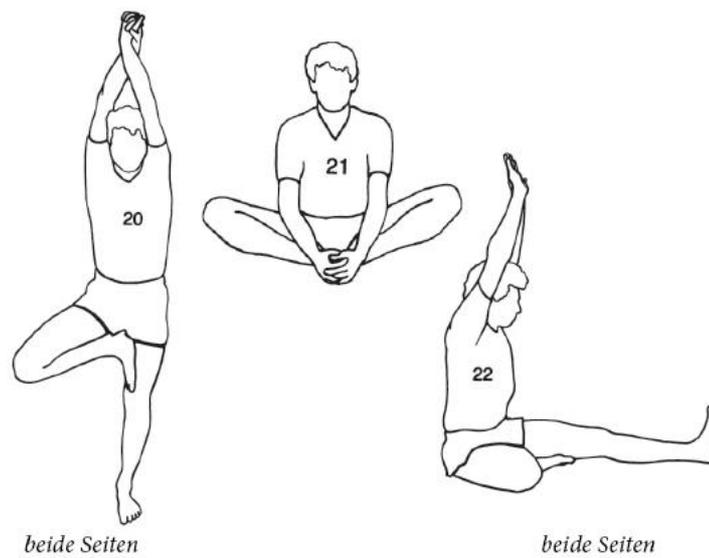


Abbildung 11: Yoga-Übungen Abfolge 4 (Kabat-Zinn, 2013).

8.2 Interviewleitfaden

Forschungsfrage:

Wie kann Mindfulness in Unternehmen etabliert werden und was sind denkbare Auswirkungen, wenn es als kultureller Aspekt in einer Unternehmung aktiv gelebt wird?

Infos zur Person

1. Ausbildung
2. Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen?

Mögliche Einstiegsfragen

1. Was ist Ihr Hintergrund und wie sind sie zum Thema Achtsamkeit gekommen?
2. Was gehört zu Ihren täglichen Aufgaben?
3. Praktizieren Sie Mindfulness in Ihrem Privatleben und wenn ja, wie?

Schlüsselfragen

- Welches sind mögliche Implikationsformen auf strategischer Ebene? Was sind unabdingbare Voraussetzungen für die nachhaltige Etablierung?
- Welches sind denkbare Auswirkungen auf die Führungs- und Kommunikationskultur? Was sind mögliche Veränderungen bei den Mitarbeitenden?
- Welche Nachteile gibt es beim Einsatz von Mindfulness in Unternehmen?
- Wie messen Sie positive oder negative Erfolge der Implikation von Achtsamkeit?

8.3 Transkriptions-Regeln

Es wurden die folgenden Regeln gemäss Thorsten & Pehl (2015, S. 21) angewandt:

1. Das Interview wird wortwörtlich transkribiert.
2. Doppelt verwendete Wörter werden immer erfasst. Unvollständige Sätze und Wortabbrüche werden mit Abbruchzeichen «/» gekennzeichnet.
3. Die Interpunktion «wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet», was bedeutet, dass eher ein Punkt als ein Komma gesetzt wird, wenn der Sprecher seine Stimme gesenkt hat.
4. Pausen werden folgendermassen gekennzeichnet: «(.)» für eine Sekunde, «(..)» zwei Sekunden und «(...)» drei Sekunden.
5. Besonders betonte Wörter werden durch GROSSBUCHSTABEN gekennzeichnet.
6. «Verständnissignale wie «mhm, aha, ja, genau, ähm» etc. werden nicht transkribiert». Ausnahmen sind «mhm», welche als Zustimmung oder Ablehnung verwendet wurden, werden mit «mhm (bejahend)» oder «mhm (verneinend)» gekennzeichnet.
7. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken mit folgendem Aufbau eingefügt. #hh:mm:ss-ms#
8. «Emotionale nonverbale Äusserungen der befragten Person und des Interviewenden, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert».
9. «(unv.)» ist die Kennzeichnung für unverständliche Wörter. Längere unverständliche Teile werden zusätzlich mit der Ursache dafür gekennzeichnet «(unv. Ursache)».
10. Antworten der befragten Person sind in normaler Schrift gekennzeichnet. Aussagen der befragenden Person werden **fett** markiert. Wenn mehrere befragende Personen anwesend sind, werden zusätzlich die Initialen (Vorname Nachname) verwendet.

8.4 Thematische Kategorien (Themencodes)

Folgende Kategorien werden in theoretischer Anlehnung an Kuckartz (2016) festgelegt:

Kategorie 1: Implikation auf strategischer Ebene	
Inhaltliche Beschreibung	Wie kann Achtsamkeit in der Strategie der Unternehmung etabliert werden? Welche Personen innerhalb des Unternehmens spielen dabei eine tragende Rolle? Wo ist es verankert?
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 1» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - Strategie - Leitsätze - Vision - Mission - Verwaltungsrat - Organisationsform - BGM
Beispiel für Anwendung	«Jedes Unternehmen hat Werte. Die Strategie wird getragen von Vision, Mission und Werten. Und diese Werte müssen gelebt werden, das ist ganz wichtig» (Welten, 8.7, Z. 164-168).
Abgrenzung	Die Kategorie wird nur codiert, wenn sich die Aussage der Experten auf die strategische Ebene des Unternehmens konzentriert. Operative Tätigkeiten gehören nicht in diese Kategorie.

Kategorie 2: Auswahl der Achtsamkeitsmethode	
Inhaltliche Beschreibung	Was sind denkbare Umsetzungsmöglichkeiten von Achtsamkeit in einem Unternehmen? Worauf ist beim Trainer beziehungsweise beim Trainingssetting zu achten?
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 2» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - konkrete Methoden zur Umsetzung - Yoga / Meditation / MBSR / Konzentrationsübung / Theorieblock / konkrete Übungen - Trainer / Trainings - Trainingssetting
Beispiel für Anwendung	Die Auswahl der Methode ist individuell und deswegen gibt es nicht eine Methode, die für alle die funktioniert (Welten, 8.7, Z. 352-361).
Abgrenzung	Die Kategorie wird codiert, wenn sich die Experten zu einer möglichen Umsetzung im Unternehmensalltag äussern.
Kategorie 3: Innerbetriebliche Voraussetzungen	
Inhaltliche Beschreibung	Was sind Voraussetzungen, die die Etablierung begünstigen oder auch hindern?
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 3» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsumfeld - Praxisraum - Arbeitszeitmodell - Flexibilität - Allgemein unterstützende Massnahmen seitens Unternehmen
Beispiel für Anwendung	«Da sprechen wir auch wieder von einem Arbeitszeitmodell, dass dies z () die ge Flexibilit t gew hrleistet wird» (Gmünder, 8.8, Z. 195-196).
Abgrenzung	Die Kategorie wird nur codiert, wenn die Experten sich zu allgemein unterstützenden Massnahmen äussern.

Kategorie 4: Auswirkungen auf die Führungskultur	
Inhaltliche Beschreibung	Mögliche feststellbare Veränderungen in der Führungskultur, in der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung und Wirkung auf die Kommunikation, welche Teil der Führungskultur ist.
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 4» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte - Geschäftsleitung inkl. CEO - Führungsausbildung - Bewertung von Mitarbeitenden, MbO - Kommunikation - Team
Beispiel für Anwendung	«Ich denke, dass man in der Führung eine bessere Gesprächskultur hat, dass man einander ausreden lässt, dass man auch bereit ist, einmal weisst, den (unv.) Gehorsam zu vollziehen» (Kyburz, 8.9, Z. 142-144).
Abgrenzung	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn die Person (beispielsweise der CEO) für die strategische Implementierung von Achtsamkeit involviert oder verantwortlich war.
Kategorie 5: Auswirkungen auf das Individuum	
Inhaltliche Beschreibung	Mögliche feststellbare Veränderungen auf den Gemütszustand, die Arbeitsweise und das Verhalten sämtlicher Mitarbeitenden.
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 5» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander - Veränderung auf das Individuum - Verhaltensänderung des Individuums
Beispiel für Anwendung	«Man wird bewusster über die Funktionsweise von sich selbst und anderen» (Martens, 8.5, Z. 152-153).
Abgrenzung	Die Kategorie wird ausschliesslich bei Veränderungen des Verhaltens des Individuums codiert.

Kategorie 6: Messung des Erfolges	
Inhaltliche Beschreibung	Wie wird der Erfolg von Achtsamkeit in Unternehmen gemessen?
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 6» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - Absenzquote - Krankheitstage - Betriebsunfall / Nichtbetriebsunfall - Fluktuation - Time-to-hire - ROI
Beispiel für Anwendung	«Wie schnell gewinnen wir Mitarbeitende f r uns» (Marty, 8.6, Z. 173).
Abgrenzung	Die Kategorie wird codiert, wenn Möglichkeiten zur Messung des Erfolges von Achtsamkeitsmassnahmen genannt werden.
Kategorie 7: Nachteile von Achtsamkeit	
Inhaltliche Beschreibung	Was sind denkbare Nachteile von Achtsamkeit in Unternehmen?
Anwendung der Kategorie	«Kategorie 7» wird codiert, wenn mindestens einer der folgenden Aspekte genannt wird: <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende/Führungskräfte setzen Prioritäten falsch - Vermeidung von «harten Entscheidungen», welche zum Wohle der Gesamtorganisation beitragen würden - langsames Arbeitstempo
Beispiel für Anwendung	«Ich halte es f r sehr, sehr wichtig f r jedes Unternehmen» (Welten, 8.7, Z. 278).
Abgrenzung	Die Kategorie wird codiert, wenn sich die Aussage der Experten auf Nachteile für das Individuum oder das Unternehmen bezieht.

Tabelle 1: Thematische Kategorien

8.5 Transkription: Interview mit Eliane Martens

Datum: 28.02.2020

Zeit: 10:00

Interview: Persönliches Interview

Beruf: *MBSR*-Coach

Befragende Personen: Nicole Nietlisbach (NN), Toni Pranjes (TP), Michèle Fuhrer (MF)

Dauer: 50:54 Minuten

1 **MF: Nochmals vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, das ist sehr ge-**
2 **schätzt. Wir sind alle drei im Thema Mindfulness, sie in Bezug auf Führung und wir**
3 **zwei, wie man es in einem Unternehmen etablieren kann. Habe ich was vergessen zu**
4 **sagen? #00:00:26-07#**

5

6 **NN: Nein ist glaube ich ok. #00:00:30-07#**

7

8 **MF: Wir würden sonst anfangen mit den Infos zu Ihrer Person. Alter, Ausbildung**
9 **und wo praktizieren Sie? #00:00:42-77#**

10

11 Also wo ich Mindfulness praktiziere? #00:00:45-51#

12

13 **MF: Ja. #00:00:46-23#**

14

15 Also das Alter 50, Ausbildung ist soziale Arbeit an der ZHAW als Zweitausbildung. Die
16 erste Ausbildung ist kaufmännisch Angestellte an der Handelsschule.

17 Wo ich Achtsamkeit praktiziere? Ich versuche es in den Alltag zu integrieren. Ich habe
18 nach der Ausbildung zur sozialen Arbeit noch die *MBSR*-Ausbildung gemacht und war
19 vorher schon lange am Buddhismus interessiert. Ich habe Achtsamkeit auf diesem Wege
20 kennengelernt und habe einfach immer wieder für mich meditiert. Habe an Kursen teil-
21 genommen und nach der Ausbildung zur *MBSR*-Lehrerin habe ich versucht, es noch mehr
22 in den Alltag zu integrieren, denn das ist sehr alltagsnahe, diese Art von Achtsamkeits-
23 training, die man dort macht. #00:01:46-21#

24

25 **MF: Haben Sie eine Praxis, in der Sie die Trainings durchführen? #00:01:54-78#**

26

27 Nein eine Praxis habe ich nicht, aber ich mache mindestens einmal im Jahr einen *MBSR*-
28 Kurs, dann miete ich einen Raum in einem Quartierzentrum. #00:02:04-45#

29

30 **NN: Wie ist so ein Kurs aufgebaut? #00:02:07-27#**

31

32 Der dauert 8 Wochen und hat 2 ½ stündige Termine pro Woche. Dann hat man so unge-
33 fähr in der Mitte / Etwas nach der Mitte, einen Achtsamkeitstag von ca. 6 Stunden und
34 die Leute müssen unter der Woche zu Hause üben. Also müssen (...) (lacht), wenn sie
35 etwas haben wollen. #00:02:28-56#

36

37 **MF: Die erste Frage wäre noch gewesen, wie ist Ihr Hintergrund, aber das haben
38 wir ja schon abgehandelt und wie sind Sie zum Thema Achtsamkeit gekommen. Sie
39 sagten, dass Buddhismus Sie schon immer interessiert hat. Hat es irgendein Schlüs-
40 selerlebnis gegeben, welches Sie dazu geführt hat? #00:02:46-45#**

41

42 Dass mich Buddhismus interessiert hat oder dass ich dann die Ausbildung dazu gemacht
43 habe? #00:02:52-35#

44

45 **NN: Also, dass Sie sich mit dem Thema Achtsamkeit auseinandergesetzt haben.
46 #00:02:57-23#**

47

48 Als ich nach dem Thema für die Bachelor Arbeit gesucht habe, bin ich auf das gestossen
49 und fand / So bin ich erstaunt gewesen, wie viel Forschung es darüber gibt. (alle lachen)
50 (unv.) Es war damals schon ein ziemlicher Hype und jetzt ist es ein extremer Hype. Also
51 extremer Hype (.) es ist einfach sehr bekannt mittlerweile. Und dann ja habe ich darüber
52 geschrieben und gemerkt, dass das mit dem *MBSR* (..) dass das mich am meisten interes-
53 siert, das ist auch nicht therapeutisch, alles andere oder für vieles andere müsste man
54 einen therapeutischen Hintergrund haben. In der Bachelor Arbeit war so das Thema, wo
55 kann man das integrieren in der sozialen Arbeit und deshalb fand ich, ich mache jetzt das.
56 Mal schauen (.) wie es weitergeht. Und im neuen Job kann ich es dann vielleicht integ-
57 rieren. #00:03:49-98#

58

59 **MF: Was ist Ihr neuer Job, wenn ich fragen darf? #00:03:53-55#**

60

61 Das ist in einer betreuten Wohngruppe, für psychisch kranke Leute. #00:03:56-70#

62

63 **MF: Oh schön. #00:03:57-62#**

64

65 Dort fange ich jetzt so ein wenig an, das zu versuchen (...) also anzubieten, na
66 angepasst (...) Nicht so das volle Programm, wie es sonst wäre. #00:04:10-38#

67

68 **NN: Das ist sicher noch schwierig (...) #00:04:13-79#**

69

70 **MF: Praktizieren Sie Mindfulness auch in Ihrem privaten Leben nehme ich an,
71 wenn Sie sagen, dass Sie angefangen haben zu meditieren. #00:04:21-81#**

72

73 Ja so gut wie es geht. (lacht) #00:04:23-68#

74

75 **MF: Wie? #00:04:24-85#**

76

77 Also die Idee wäre, möglichst jeden Tag zu praktizieren und zu üben, also eine der ver-
78 schiedenen Übungen zu machen. Das gelingt mir leider aber IMMER NOCH NICHT
79 wirklich, ich mache einen Mix aus den buddhistischen Praktiken, welche ich gelernt habe,
80 die sind recht verschieden, gegenüber der Art, wie man Achtsamkeitstraining im *MBSR*-
81 Kurs hat. Also zum Teil verschieden und zum Teil identisch. #00:04:55-57#

82

83 **NN: Was sind das für Übungen? Sprich, machen Sie das mit einem App oder ma-
84 chen Sie es von sich selbst? #00:05:05-63#**

85

86 Nein (...) F... mich selber (...) Ich mache es auch ohne Anleitung. Entweder Atem-Be-
87 obachtung oder Yoga mach ich manchmal noch (.) Das mache ich ziemlich regelmässig.
88 Dann mache ich mehr die tibetisch buddhistischen Praktiken, die ich kenne. Aber schluss-
89 endlich ist das auch / geht es immer um Achtsamkeitstraining. #00:05:29-94#

90

91 **NN: Was bedeutet Achtsamkeit für Sie? #00:05:35-00#**

92

93 Es hat wie so (...) verschiedene Bedeutungen habe ich mittlerweile gemerkt für mich.

94 Einerseits so von früher, mein Alltagsverständnis davon (...) wo es mehr so ist, umsichtig

95 sein (.) eben aufmerksam sein, sich ein wenig bewusst sein, was man macht, was man

96 jetzt gerade macht und wie man sich gibt (.) anderen gegenüber. Und dann durch die

97 Ausbildung habe ich schon irgendwie natürlich andere Definitionen / anderes Verständnis

98 mitbekommen und in der Meditation ist es vor allem, sich dem jetzigen Moment bewusst

99 zu sein, was jetzt grade passiert, was jetzt gerade im EIGENEN Inneren passiert und auch

100 (..) seinen Reaktionen darauf bewusst sein und das alles unbewertend. Möglichst nicht

101 wertend und Akzeptanz ist auch eine starke Komponente davon. #00:06:42-95#

102

103 **MF: Gelingt Ihnen das immer? #00:06:44-75#**

104

105 Nein überhaupt nicht. (lacht) #00:06:46-58#

106

107 **NN: Was bedeutet Achtsamkeit für Sie in einem Unternehmen mit Mitarbeitenden?**

108 **Gut Sie haben jetzt gesagt, dass die Arbeit geschrieben haben im Zusammenhang**

109 **mit sozialer Arbeit. Haben Sie auch schon / oder welche Erfahrungen haben Sie**

110 **schon gemacht vielleicht auch in einem Unternehmen mit Achtsamkeit unter den**

111 **Mitarbeitenden? Vielleicht auch mit Leuten, welche bei Ihnen im Kurs waren?**

112 #00:07:28-63#

113

114 Meinen Sie jetzt im Zusammenhang mit Arbeit? (...) Also mit Lohnarbeit? #00:07:37-

115 50#

116

117 **NN: Ja also ich meine im Zusammenhang (...) wie kann man Achtsamkeit im Un-**

118 **ternehmen mit den Mitarbeitenden leben? Also sprich jetzt vielleicht (.) bessere**

119 **Führung / spezifisch auf Führung (...) wie dass Sie achtsam umgehen können mit**

120 **den Mitarbeitenden, ob Sie da auch schon Erfahrung damit gemacht haben. Was**

121 **vielleicht so Schlüsselkomponenten sind. Oder (...). #00:08:05-34#**

122

123 Also ich denke (.) ich weiss jetzt nicht genau, ob es Ihnen um das Achtsamkeits-TRAI-

124 NING geht oder / (...). #00:08:11-99#

125

126 **NN: Um den Umgang so (...) #00:08:13-58#**

127

128 Also einerseits kann man wie nicht / (...) wie soll ich sagen (...) nicht aufteilen oder
129 trennen. Also wir sind alle Menschen und wer jetzt zum Beispiel Achtsamkeitstraining
130 macht und sich wirklich versucht, sich darin zu schulen (..) das hat dann Auswirkungen,
131 wenn man dranbleibt, auch aufs Alltagsleben und aufs Berufsleben. Auch auf die eigene
132 Haltung / kann es vielleicht verändern und das hat eine Auswirkung auf wie man dann
133 z.B. als Führungsperson mit den Arbeitnehmern umgeht. Es kann eine Auswirkung ha-
134 ben. #00:08:55-02#

135

136 **MF: Was wäre jetzt für Sie ein achtsamer Umgang mit den Mitarbeitenden (...) also**
137 **von der Führungsperson? #00:08:59-38#**

138

139 Also, dass man mitbekommt, wie es den Leuten geht (...) und / aber gleichzeitig merkt,
140 wie es einem selbst geht (...) Vielleicht seine Muster durchschaut, wo bin ich jetzt aufs
141 Wohl der Mitarbeitenden ausgerichtet, wo geht's mir um andere Sachen / (...) so dass
142 mehr Bewusstsein reinkommt im Umgang und vor allem auch mehr Akzeptanz. (...) Ja.
143 (...) Mehr heraus zu ren, wo das Potenzial des Mitarbeiters liegt, wo kann ich ihn
144 fördern. Ich weiss es nicht, ich habe selbst keine Erfahrung damit, aber ich weiss, wie
145 sich Achtsamkeit auswirken kann. #00:10:00-59#

146

147 **NN: Wie wirkt sich Achtsamkeit aus? #00:10:04-35#**

148

149 Dass man vor allem sich selbst besser kennen lernt und durch das eben auch alle anderen
150 (...) weil wir sind uns so in den ganz grundlegenden Sachen, wie man funktioniert (...)
151 sehr ähnlich oder eigentlich gleich, mit natürlich schon Unterschieden (.) kulturellen Un-
152 terschieden oder so. Man wird bewusster r (...) die Funktionsweise von sich selbst
153 und anderen. #00:10:36-72#

154

155 **MF: Bei uns geht es halt vor allem um den Unternehmenskontext und (..) haben Sie**
156 **eine Möglichkeit oder sehen Sie eine Möglichkeit WIE man Mindfulness aus Ihrer**
157 **Perspektive in einem Unternehmen etablieren könnte? #00:10:59-68#**

158

159 Ich denke schon. Man könnte (...) Achtsamkeitstraining anbieten die Mitarbeiter (...)
160 aber ETABLIEREN ist so ein Wort. Es ist nicht so, dass man quasi ein Konzept darüber
161 schreiben könnte, wir sind jetzt ein achtsames Unternehmen, oder wir fördern Achtsam-
162 keit und dann das Gefühl zu haben, es gäbe Richtlinien oder Prozessabläufe (schmunzelt)
163 oder irgend so was, wo man einfach machen könnte. Es geht wirklich um eine innere
164 Haltung, die man üben kann. Von jedem einzelnen, es ist eine individuelle Sache und ich
165 finde, es muss auch freiwillig sein. Ich fände es nicht okay, wenn man die Mitarbeiter
166 dazu verpflichten würde, solche Kurse zu machen. Und (.) ich denke, das würde auch
167 nicht viel bringen, man muss schon ein wenig intrinsische Motivation haben. #00:11:56-
168 71#

169

170 **TP: Sehen Sie das als Schwierigkeit (...) dass es an der Motivation liegen könnte (...)**
171 **dass Achtsamkeit nicht integriert werden könnte (..) in solch einem Unternehmen?**
172 #00:12:14-04#

173

174 Ja sicher (.) Also, wenn man nicht motiviert ist, das zu üben (...) dann macht man es
175 einfach nicht. Weil es ist nicht etwas / Dann gelingt es nicht. Es ist nicht etwas, wo man
176 sich zielstrebig engagieren kann und dann ERREICHT man es. Es ist sogar eher so / (.)
177 Also auf eine Art schon (..) aber es ist wirklich ÜBUNGSSACHE. Aber Zielstrebigkeit
178 ist oftmals etwas was verhindert, dass man (.) gelassener wird (lacht) und man sich ent-
179 spannen kann. Das ist immer so ein Paradox (.) auch. Es kann auch sein, dass jemand
180 extrem motiviert ist und UNBEDINGT achtsamer werden will und ich weiss nicht was.
181 Und dass aber eine solche Haltung (.) im Grunde genommen (..) eine wahnsinnige An-
182 spannung bedeutet, die dann wie ein Hindernis ist, für das, worum es wirklich geht.
183 #00:13:05-08#

184

185 **MF: Wenn Sie jetzt daran denken, an Kultur, an Führungsebene und an Mitarbei-**
186 **ter, wer hat aus Ihrer Sicht / Wer müsste das ganze Thema aufkommen lassen. Also**
187 **haben Sie das Gefühl, es müssten die MITARBEITER sein, die das wollen? Haben**
188 **Sie das Gefühl, es könnte auch TOP-DOWN gelebt werden, weil man es in der Kul-**
189 **tur verankert hat (.) oder haben Sie das Gefühl, dass eine Führungsperson wo man**
190 **allenfalls / oder im besten Fall als ein Vorbild sieht, wenn die das praktiziert, dass**
191 **die Mitarbeiter auch angesteckt werden? Von wo muss es kommen haben Sie das**
192 **Gefühl? #00:13:49-72#**

193

194 Ich denke schon, wenn die Führungspersonen quasi das ausstrahlen würden, wäre es mo-
195 tivierend. Aber wenn ich das so höre, habe ich nicht das Gefühl, es müsste das EINE oder
196 ANDERE sein. Es könnte auch von beiden Seiten kommen. #00:14:04-61#

197

198 **MF: Mhm (bejahend). Im besten Fall.** #00:14:07-15#

199

200 Ja man könnte es als Führungsperson selbst üben und versuchen es zu leben (..) und man
201 könnte es für die Mitarbeiter anbieten, das schliesst sich ja nicht aus. Ich denke / die
202 Erwartung / ich habe immer so ein wenig den Verdacht, wenn es darum geht Achtsamkeit
203 im Unternehmen zu integrieren, dass es schlussendlich darum geht, dass die Effizienz der
204 Mitarbeiter gesteigert werden kann. Und dass es der WUNSCH der Führungsperson ist
205 (.) von der Führung (.) Ich denke das KANN ein positiver NEBENEFFEKT sein, aber es
206 MUSS nicht. Das sollte nicht die Hauptmotivation sein, weil dann gelingt es nicht meiner
207 Meinung nach. Dann ist es eine Instrumentalisierung dieser Sache. #00:14:54-31#

208

209 **NN: Was ist Ihrer Meinung nach, das Hauptmotiv?** #00:14:57-12#

210

211 Dass es etwas bringt? #00:15:01-95#

212

213 **NN: Ja.** #00:15:02-57#

214

215 Dass es den Leuten BESSER geht (...) dass sie sich wohler fühlen (...) irgendwie aktiv
216 ihre Gesundheit erhalten können durch das (...) ja irgendwie produktiver sind (...) egal was
217 sie tun. #00:15:27-99#

218

219 **TP: Gibt es eine bestimmte Übung die man den Mitarbeitern oder der Führungs-**
220 **personen aufzeigen könnte / vielleicht dass es einfacher ist, um es ihnen schmack-**
221 **hafter machen zu können, damit sie sich selbst mit dem Thema auseinanderzuset-**
222 **zen?** #00:15:43-32#

223

224 Also damit die Mitarbeiter dann davon motiviert sind? #00:15:47-48#

225

226 **TP: Mhm. (bejahend)**

227

228 Da weiss ich jetzt keine Antwort, nein. (...) Ich denke eher, es ist eine Haltung, die sich
229 aus den Übungen heraus entwickelt. Aber die Übungen sind wohltuend / also können
230 wohltuend sein (lacht) Und von daher könnte man das, wenn man das als Angebot gestal-
231 ten würde in einer Firma / dann denke ich / würde das auch wahrscheinlich von recht
232 vielen genutzt werden kann, ich mir vorstellen. #00:16:23-48#

233

234 **MF: Wie würden Sie aus Ihrer Sicht ein solches Angebot gestalten? Würden Sie**
235 **einen externen Trainer engagieren? Würden Sie schauen, dass gewisse Mitarbeiter**
236 **das trainieren und schulen könnten?** #00:16:39-24#

237

238 Ich glaube (.) das ist wie egal. Es müsste einfach jemand sein, der wirklich schon geschult
239 ist darin. Wobei (...) Nein vielleicht ist es nicht egal. Also es kommt halt darauf an, ob
240 es modifiziert wird. Aber in einem klassischen *MBSR*-Kurs z.B. wird es zum Teil schon
241 auch sehr persönlich (.) also die Leute kommen vielleicht auf gewisse Muster von ihnen,
242 es geht auch um Muster, es wird auch geredet (.) es wird nicht nur geübt, man gibt auch
243 immer einen theoretischen Input und es gibt einen Austausch unter den Teilnehmenden
244 und ich kann mir noch vorstellen, wenn jemand NICHT externer das anbietet, kann das
245 vielleicht eher zu Hemmungen führen sich zu öffnen. Aber eben es kommt darauf an,
246 wenn man nur Übungen trainieren würde ohne den Kontext von Austausch und was weiss
247 ich was (.) dann käme es nicht so darauf an. #00:17:42-09#

248

249 **MF: Und dann würden Sie vor allem Methoden zur Meditation anbieten oder auch**
250 **mal Yoga über Mittag? Oder /.** #00:17:54-45#

251

252 Auf jeden Fall auch mit Bewegungen ja (.) das ist für viele Leute einfacher, wenn Bewe-
253 gung integriert wird. #00:18:03-50#

254

255 **MF: Denken Sie noch an etwas anderes?** #00:18:07-18#

256

257 Also schlussendlich denke ich gibt es sehr viele verschiedenen Achtsamkeitsübungen (.)
258 Ich kenne jetzt die aus dem *MBSR* und die sind eben zum Teil ist dort Yoga integriert und
259 andere Sachen sind Übungen, welche ursprünglich aus dem Buddhismus kommen, aber
260 es ist halt aus dem Kontext genommen worden, aus dem traditionellen Kontext

261 herausgenommen worden und mehr in einen psychologischen gestellt worden, und das
262 finde ich wichtig, weil es muss ja ein säkulares Programm sein und nicht (.) irgendwie
263 religiös angehaucht sein oder so. Aber es gibt im Grunde genommen noch viel mehr ver-
264 schiedene (lacht) z.B. Chi Gong da geht es auch um Achtsamkeit, da übt man auch Acht-
265 samkeit und / Aber ich kenne jetzt wie / (.) ich kenne einfach vor allem das *MBSR* und
266 halt noch die traditionellen Methoden aus dem Buddhismus, gewisse davon. #00:19:06-
267 17#

268

269 **MF: Können Sie diese namentlich nennen?** #00:19:07-77#

270

271 Namentlich nennen (...) oje. Es ist einfach aus dem tibetischen Buddhismus und da gibt's
272 / da sind Praktiken mit der Visualisierung verbunden (...) und es ist wie ein anderer An-
273 satz. Aber schlussendlich trainiert man, unter anderem, Achtsamkeit. Aber es gibt jetzt
274 nicht in dem Sinn einen Namen (..) also es gibt viele Namen, aber das tut jetzt wie nichts
275 zur Sache. #00:18:39-41#

276

277 **NN: Was ist für Sie jetzt besser als vorher (.) seit Sie Achtsamkeit trainieren? Also**
278 **sehen Sie persönlich den Vorteil, wenn es einer Person gelingt, achtsamer mit den**
279 **Mitmenschen umzugehen (...) was hat sich für Sie persönlich konkret verändert?**

280 #00:20:01-08#

281

282 Man, man, man spürt z.B. seine eigenen Grenzen besser, was dazu führen kann / dass
283 man / also ich merke jetzt einfach schneller, wann ist es eigentlich zu viel, wann wäre es
284 vielleicht besser, wenn ich irgendwie, aus der Situation heraus gehe, weil ich sonst näm-
285 lich irgendwie wütend werde und irgendwann auch nicht mehr zurückhalten kann, son-
286 dern schroff werde oder so (...) das herauslasse. Also man (.) eher seine eigene
287 Grenze, sein eigenes Befinden einfach und auch / ist sensibler gegenüber, wie es dem
288 anderen geht / Die Emotionserkennung bei den anderen und was, was wirklich auch noch
289 ist, ich merke jeweils vor allem, ich mache manchmal so Retreats wo ich vier Wochen
290 lang, täglich mehrere Stunden meditiere. Vor allem nach so einer Zeit merke ich es stark,
291 dass ich wie einerseits sehr offen bin gegenüber der Umwelt und den anderen Menschen,
292 andererseits aber auch (...) wie nicht beeindruckt so bin, wenn etwas Schwieriges passiert
293 oder mir jemand auf eine schwierige Art entgegenkommt. Dass da wie eine Art Abstand
294 ist aber nicht im Sinn von einer Art von Distanz und einer Abschirmung, sondern ich

295 kann es viel besser einordnen. Ich nehme die Sachen nicht persönlich oder viel weniger
296 persönlich. Ich fühle mich nicht angegriffen, nur weil jemand in einer Art auf mich zu-
297 kommt die schwierig ist, sondern ich merke ah diese Person ist jetzt selbst in einer schwie-
298 rigen Lage und kann im Moment nicht anders mit ihren Gefühlen umgehen. Es ist es ist
299 einfach sehr deeskalierend bei Schwierigkeiten. Oder ich kann mich besser konzentrieren.
300 #00:22:11-93#

301

302 **NN: Kann es nicht auch für gewisse Leute überfordernd sein / ich mache selbst auch**
303 **Meditationen / ich weiss nicht aber ich habe / (...) Wenn man sensibler gegenüber**
304 **anderen ist und das mehr wahrnimmt, kann das nicht auch zum Teil überfordernd**
305 **sein für gewisse Leute? Wenn man sich nicht grad so unbedingt / (..) ja wie soll ich**
306 **sagen / (.) wie das auch sensibler wahrnimmt? Oder sehen Sie auch negative Aspekte**
307 **in diesem Zusammenhang? #00:22:49-24#**

308

309 Eigentlich nicht, weil gleichzeitig die Differenziertheit r ist, also eben, man kann's
310 besser einordnen. Man tut weniger / Man ist weniger impulsiv, man hat wie, man lernt ja
311 auch eigentlich wie seine Gefühle / also man merkt es wie vorher bevor es zu spät ist,
312 blöd gesagt. (...) Nein ich glaube nicht, es ist etwas, das Resilienz dert, stressresisten-
313 ter macht. Man ist wie mehr in sich verankert. (...) Aber es illt einem vielleicht eher auf,
314 wie wahnsinnig gewisse Sachen sind. (lacht) Ich hatte z.B. mal eine Frau im Kurs, die
315 dann anschliessend GEKÜNDIGT hat und einen anderen Job gesucht hat, weil sie merkte,
316 nein das macht mich krank und das ist ja auch krank, wie das dort gehandhabt wird, wo
317 ich jetzt arbeite, das will ich nicht mehr (...) Also von wegen Effizienzsteigerung (lacht)
318 es kann auch diesen Effekt haben, dass dann Mitarbeiter davonlaufen, wenn's irgendwie
319 / wenn ihnen so bewusst wird, was eigentlich so rundherum abgeht. Ja wenn es so wäre,
320 dass in dieser Firma, die das anbietet / (..) ja, wenn z.B. der Leistungsdruck definitiv zu
321 hoch ist (..) obwohl das auch individuell ist, wie man das empfindet. #00:24:32-19#

322

323 **TP: Sie sie sagten vorher, dass durch Achtsamkeit, diejenigen Leute, die das prak-**
324 **tizieren, sie sich auch wohl fühlen. Denken Sie, an noch mehr Effekte hierzu? Also**
325 **vielleicht (.) sie sagten, dass man sich in diesem Moment z.B., dass man sich / dass**
326 **man versteht, dass der andere sich wegen eines Problem aufregt und sie sich selbst**
327 **wie persönlich abgrenzen können. Denken Sie, dass es auch sonst noch einen zusätz-**
328 **lichen Effekt dazu / jetzt in dieser, dieser Situation haben Sie quasi gelernt, dass Sie**

329 **eigentlich Verständnis können, dass Sie quasi wie Verständnis zeigen gegenüber der**
330 **anderen Person. Aber in anderen Situationen kann es noch andere Effekte geben?**

331 #00:25:38-36#

332

333 Ja sicher (...) also ich habe das schon auch selbst bei mir erfahren, dass ich mich besser
334 konzentrieren kann, fokussierter bin (.) aber auch gleichzeitig mehr Raum habe.

335 #00:25:57-75#

336

337 **TP: Würden Sie meinen, dass Sie die Sachen klarer sehen? #00:26:04-49#**

338

339 Ja genau. #00:26:05-45#

340

341 **TP: So wie sie wirklich sind. #00:26:07-36#**

342

343 Man kann Situationen realitätsgetreuer einschätzen. #00:26:11-59#

344

345 **TP: Ja ok. #00:26:12-84#**

346

347 **MF: Mich würde noch interessieren, die Trainings, welche Sie anbieten (.) Was sind**
348 **so die Hauptbestandteile? Sie sagten das Meditative und das Kommunikative (...)**
349 **können Sie noch mehr dazu sagen? #00:26:29-50#**

350

351 Meinen Sie jetzt von den Übungen her oder mehr, wie es aufgebaut ist? #00:26:34-19#

352

353 **MF: Kann ich nicht beantworten, ich weiss nicht. (lacht) #00:26:38-37#**

354

355 Also das ist so ein schrittweiser Aufbau, wo man immer eine Übung mehr nach und nach
356 dazu lernt und die Übungen sind / die erste ist «Body Scan» nennt sich das, da liegen die
357 Teilnehmenden am Boden und werden angeleitet, ihren ganzen Körper wie abzutasten
358 mit der Achtsamkeit und einfach nur Körperempfindungen wahrnehmen, ohne diese zu
359 werten. #00:27:04-96#

360

361 **MF: In Gedanken abzutasten? #00:27:06-65#**

362

363 Eben nicht in Gedanken (lacht) also sie versuchen / es ist ein direktes hin spüren (.) Ich
364 sage dann einfach nur, bei welchem Körperteil man ist und wenn man gar nichts spürt /
365 was ja auch oft der Fall ist, denn man liegt ja auch einfach da, dann merkt man einfach
366 das. Aber es ist nicht ein abstrakt versuchtes Drandenken auch wenn sie jetzt sagt beim
367 Zeh, denk ich an meinen Zeh, sondern man lenkt seine Aufmerksamkeit, Achtsamkeit
368 lenken, auf diese Körperteil s man t. So (...). #00:27:41-78#

369

370 **MF: Berührt man den Zeh?** #00:27:43-74#

371

372 Nein. #00:27:44-45#

373

374 **MF: Ok.** #00:27:45-33#

375

376 Also von dem her, wahrscheinlich meinen Sie das in Gedanken? #00:27:49-34#

377

378 **MF: Ja.** #00:27:50-18#

379

380 Aber es ist nicht quasi darüber nachdenken, sondern ein Hineinspüren, wie fühlt sich mein
381 Zeh an. #00:27:55-17#

382

383 **MF: Okay, okay gut verstanden. (schmunzelt)** #00:27:58-04#

384

385 Dann geht man durch den ganzen Körper, das ist dann wieder körperbezogen aber ohne
386 Bewegung. Dann gibt's die Sitzmeditation (.) da gibt's dann auch verschiedene Stufen.
387 Zuerst auf den Atem, dann auch wieder auf Körperempfindungen / Also man hat immer
388 quasi immer ein Objekt, worauf man die Achtsamkeit drauf lenkt. Man versucht dort
389 drauf zu bleiben und man merkt dann ganz schnell, dass man im Grunde immer sehr
390 abgelenkt ist. Man spickt dann wieder irgendwie / Es kommen ja immer wieder Gedan-
391 ken, dann fängt man an, diese weiterzudenken, es gibt eine Gedankenkette und dann ist
392 man schon wieder weg, vom Erleben dieser Körperempfindung z.B. und dann, wenn man
393 das merkt, kommt man wieder zurück und DAS ist vor allem die Übung. Darum wird
394 auch das Fokussieren eigentlich geübt auf diese Art (..) aber ohne, jetzt mit einem intel-
395 lektuellen Inhalt wie wir es kennen, wenn wir uns konzentrieren müssen oder auf irgend-
396 eine Sache oder etwas das man lesen muss oder ein Problem, das man lösen muss, sondern

397 auf das Empfinden. Das man immer wieder (...) und das ist eigentlich durchgehend
398 das Thema. #00:29:17-82#

399

400 **MF: Und ist es eigentlich das hauptsächliche Ziel, dass man achtsam sein kann ohne,**
401 **dass die Gedanken kommen? #00:29:27-98#**

402

403 Nicht wirklich (.) weil die Gedanken kommen sowieso. Es kann schon sein, dass mal,
404 wenn man sehr entspannt ist und, und ich sag jetzt mal, der Geist recht ruhig werden kann,
405 dann werden Gedanken vielleicht weniger oder setzen auch mal aus und wenn man noch
406 extrem geübt ist darin, hat man auch Gedankenfreiheit, aber (.) jetzt so für / bei uns wie
407 die Leute üben (.) und ich inbegriffen, ich kenne das nicht. Es kommen immer Gedanken,
408 ABER man lernt nicht auf den Inhalt dieser Gedanken einzusteigen und diese quasi wei-
409 terzudenken, sondern man kann dann wie erleben, also so wie / Es gibt ein schönes Bild
410 dafür (.) wie Wolken, die am Himmel vorbeiziehen. Also man sieht sie, quasi den Gedan-
411 ken, aber man hakt sich nicht in den Gedanken ein und man lässt sich nicht von dem
412 Objekt der Achtsamkeit was dann vielleicht der Atem ist oder Körperempfindung, lässt
413 man sich nicht wegziehen. Es ist dann so ein wenig im Hintergrund und das führt dazu,
414 dass man sehr ruhig wird und verankert in sich selbst sag ich jetzt mal. Aber das sind halt
415 alles Wörter und manchmal auch sehr schwierig zu fassen, wie es dann wirklich ist.

416 #00:30:54-40#

417

418 **MF: Und dann? #00:30:58-24#**

419

420 Nichts (lacht). Also das ist einfach (...) DOCH es hat dann eben den Effekt, dass man im
421 Grunde genommen, bei allem was man macht, wirklich egal was, wie mehr dabei ist.

422 #00:31:16-97#

423

424 **MF: Nicht mehr das gedankenverlorene Einkaufen, Autofahren etc. #00:31:22-76#**

425

426 Ja. #00:31:23-31#

427

428 **TP: Der Autopilot so quasi abgeschaltet, sozusagen. #00:31:28-50#**

429

430 Ja, so ganz abgeschaltet wird er vermutlich nicht (lacht) Und es kann wirklich auch dazu
431 führen, dass man dann merkt / gewisse Muster von sich erkennt, man merkt, ich habe
432 eigentlich eine innere Überzeugung, die das und das sagt, aber das stimmt gar nicht, also
433 auch Sachen, die einen hemmen können. Dabei die Fähigkeiten zu entfalten, was auch
434 immer. #00:32:02-06#

435

436 **NN: Ich habe noch etwas und zwar (..) Achtsamkeit bedeutet ja eigentlich nicht zu**
437 **beurteilen, sondern wertfrei zu sein und neutral im Moment. Wie kann jetzt eine**
438 **Person im Unternehmen geführt werden eigentlich ohne, dass man Leistung beur-**
439 **teilen kann. Also ich denke, man muss ja auch zum Teil / also es ist für mich wider-**
440 **sprüchlich / (.) also ich verstehe das schon um was es geht, aber wie kann man ei-**
441 **gentlich jemand führen, wenn man nicht über die Person urteilen soll? Wie würden**
442 **Sie das in diesem Zusammenhang sagen? #00:32:45-84#**

443

444 Ich denke, das sind wie zwei verschiedene Ebenen, welche man nicht durcheinanderbrin-
445 gen sollte. Das eine ist innerhalb der Übung und klar und dann auch mit der Zeit (...) aber
446 das dauert lange, ein wenig eine solche Haltung zu bekommen. Und das andere ist einfach
447 ein anderer Kontext. #00:33:04-60#

448

449 **NN: Also das andere, im Sinne von, die Leistung zu beurteilen? #00:33:11-24#**

450

451 Als Vorgesetzte müssen Sie Leistung beurteilen (...) Es geht, es geht bei Achtsamkeits-
452 übungen dann, wenn es heisst ohne zu werten, MEHR darum, dass man z.B. in der Übung,
453 wenn man Gedanken hat diese nicht wertet, sondern auf eine andere Art mit dem umgeht,
454 auf eine andere Art, als man es sich sonst gewohnt ist. Oder wenn Gefühle aufsteigen,
455 Emotionen, dass man diese dann nicht wertet. Oder wenn man jetzt bei den Körperemp-
456 findungen merkt, ich habe da eigentlich Schmerzen oder ich bin sehr verspannt, dass man
457 das nicht wertet. Weder ins Positive noch ins Negative. Es geht auch darum zu lernen,
458 aus denen / wie soll ich sagen (...) dass man nicht eine Geschichte um die Sache macht.
459 Und quasi, wenn man jetzt z.B. Schmerzen hat, dass man die ganzen Befürchtungen die
460 dann vielleicht in diesem Zusammenhang noch aufkommen / oder Abwertungen, Selbst-
461 abwertungen oder was auch immer, dass man da nicht mehr einsteigt, weil das dann eine
462 quasi eine Eigendynamik bekommt und das Problem, das zwar da ist, einfach noch ver-
463 kt und einen extra Stress oben draufsetzt. (..) Das ist so die Idee (...) Und am Anfang

464 merkt man vor allem, dass man sowieso immer bewertet (...) automatisch. Also das ist
465 noch krass, das geht wie nicht anders. Es geht recht lange bis man da heraus findet.

466 #00:34:49-22#

467

468 **NN: Es denke es ist auch noch schwierig, denn man muss zum Teil auch bewerten,**
469 **dass man sich entscheiden kann, oder dass man sich festlegen kann, dass man kann,**
470 **ja ich denke, das sehe ich noch / #00:35:03-04#**

471

472 Eben darum, es sind verschiedene Ebenen. Das eine ist WÄHREND der Übung wo man
473 das übt und das andere geht mehr um den inneren Prozess, dass man das nicht wertet.
474 Und das andere ist natürlich die Lebensgestaltung, also Achtsamkeit kann man gut in den
475 Alltag bei so routinemässigen Sachen reinbringen, dass man mehr dabei ist, aber das
476 heisst nicht, dass man aufhört zu werten, im Sinne von, wenn man sich entscheiden muss,
477 muss man ja abwägen, also das ist damit nicht gemeint. #00:35:35-96#

478

479 **MF: Um wieder auf das Unternehmen zurückzukommen, was könnten Sie sich vor-**
480 **stellen, wie man das auf der strategischen Ebene implementieren könnte, so, dass es**
481 **ein fester Bestandteil einer Unternehmung wird? #00:35:58-00#**

482

483 Achtsamkeit an und für sich? #00:36:06-53#

484

485 **MF: Mhm. (bejahend) #00:36:07-08#**

486

487 Ich glaube nicht / Dass man das so nicht angehen könnte. Das tönt so nach Konzept, da
488 hat man ein Konzept, welches man implementiert und dann lebt man danach. Aber Acht-
489 samkeit ist etwas, was man üben KANN, WENN man will und einen nach einer gewissen
490 Zeit einen verändert, und dies immer mehr, wenn man dranbleibt. Das müssen die einzel-
491 nen Personen machen, das kann nicht das Unternehmen. Wenn in einem Unternehmen
492 viele Personen arbeiten, die das machen, dann kommt das quasi von alleine. Ich habe
493 natürlich keine Ahnung von Unternehmensführung und all den Sachen, von daher. Aus
494 meiner Sicht ist es so, man kann es anbieten, was dann daraus passiert / und man kann es
495 selber machen als Führungsperson. #00:37:15-86#

496

497 **MF: Aber z.B. auf der strategischen Ebene könnte man z.B. einfach sagen, wir ha-**
498 **ben oder bieten die Möglichkeit oder die Plattform, dass man wie auch immer aus-**
499 **lebt. #00:37:27-20#**

500

501 Ja. Aber ich denke (..) es sollte wirklich nicht, wenn ich das so höre, dann habe ich das
502 Gefühl, da besteht dann die Gefahr, dass man, dass Achtsamkeit, weil das zur Zeit ja
503 überall versucht wird zu integrieren, dass das ebenso auf der konzeptuellen Ebene passiert
504 und kein wirkliches Verständnis dafür da ist und dass es zum Schluss eine Art Druck wird
505 für die Mitarbeiter, jetzt sei doch mal achtsam und so. Das wäre einfach dann / es ist nicht
506 theoretisch, man muss üben und es dauert lange / Man muss dranbleiben und sonst merkt
507 man den Effekt nicht. #00:38:17-29#

508

509 **TP: Also denken Sie, dass man eine solche Kultur, die so quasi vom Mitarbeiter da**
510 **ist, dass sie Achtsamkeit praktizieren, denken Sie, dass die Kultur, dass die von den**
511 **Mitarbeitern von selber kommen muss, also, dass es nicht erzwungen werden kann**
512 **und dass sie von alleine entsteht sozusagen? #00:38:46-06#**

513

514 Eher so. Erzwingen geht gar nicht, sonst ist es eine pseudo Achtsamkeit, das geht einfach
515 nicht. Aber ich denke schon, dass man informieren kann und Angebote geben kann. Ich
516 weiss jetzt halt nicht, ich komme nicht aus dieser Ecke, aber ich kann mir schon vorstel-
517 len, dass es auch ich re... ich weiss es nicht (...) dass man bei Arbeitsprozessen
518 schauen kann, dass genügend Raum vorhanden ist (.) also dass man es von dieser Seite
519 her unterstützen kann, sag ich jetzt mal. Wenn man es natürlich so gestaltet, dass immer
520 sehr viel Stress, sehr viel Druck ist, dann wird das schwierig. #00:39:50-03#

521

522 **NN: Man müsste das Umfeld so gestalten, dass es wie auch Platz hat oder wie meinen**
523 **Sie das? #00:39:49-01#**

524

525 Ja (...) das kann ich mir so vorstellen. Weil das eine ist es, dass man es als Individuum
526 und das andere ist, wenn Sie jetzt davon reden, wie kann man das integrieren, wirklich in
527 einem Unternehmen, es müsste dann auch Raum dafür sein. Weil das wäre etwas unter-
528 stützendes, wenn die Leute nicht immer wahnsinnig unter Zeitdruck sind / Dann verliert
529 man auch seine Achtsamkeit, auch wenn man noch so trainiert ist, das wird dann schwie-
530 rig. #00:40:43-60#

531

532 **MF: Wenn Achtsamkeit in einem Unternehmen gelebt wird, was können Sie sich**
533 **für Auswirkungen auf die Führungs- und Kommunikationskultur vorstellen?**

534 #00:40:58-15#

535

536 Dass es mehr partnerschaftlich wird, dass die Mitarbeiter motivierter sind oder auch mehr
537 intrinsische Motivation für ihre Arbeit haben. Dass die Kommunikation klarer wird, we-
538 niger Missverständnisse, weniger Macken (...) und dass das Potenzial von den ein-
539 zelnern Mitarbeitern oder der Führung besser gelebt, besser ausgeschöpft werden kann.
540 Und dass man (...) sorgorientierter arbeitet, dass man wie, dass man auch unkonven-
541 tionelle Lösungen findet für gewisse Probleme, dass sich der Rahmen auch öffnet (.). Das
542 ist auch so ein Effekt des Achtsamkeitstrainings, dass, dass, dass man auf Lösungen kom-
543 men kann, die man vorher einfach nicht gesehen hat, weil man wie Scheuklappen hatte,
544 und wenn das ein wenig wie aufgeht, sieht man mehr Möglichkeiten, so. #00:42:27-13#

545

546 **NN: Es gibt nicht irgendwelche Voraussetzungen für eine achtsame Führung im Un-**
547 **ternehmen? Gewisse Persönlichkeitseigenschaften, die eine Führungsperson haben**
548 **muss, die gegeben sein müssen?** #00:42:49-69#

549

550 Das ist jetzt noch schwierig (lacht) Das kann ich nicht beurteilen. Einerseits nein, weil
551 Achtsamkeit / (.). Erstens hat sowieso jeder Mensch Achtsamkeit, das ist nicht etwas, das
552 man erst nach dem MBSR-Kurs hat und von daher kann es auch jeder Mensch üben und
553 ausweiten, trainieren. Aber ich denke, wenn irgendwelche wahnsinnig (...) karriere ch-
554 tige Narzissten an der Führung sind, ist das sowieso irgendwie (..) / ja (...) aber das ist
555 jetzt per se nicht (...). (lacht). #00:43:39-93#

556

557 **NN: Macht achtsame Führung für Sie in jedem Unternehmen grundsätzlich Sinn?**
558 #00:43:46-49#

559

560 Ja bestimmt ja. (...) Ich denke schon. Für mich ist es halt ein Fragezeichen wiederum,
561 geht das überhaupt zusammen? Also einerseits auf JEDEN FALL, aber wenn ich so sehe,
562 wie der Druck, der auf vielen Unternehmen lastet und auch weitergeht auf, zuerst auf
563 Führungsebene und nachher auf die Mitarbeiter, DEN kann man wie nicht ändern, also
564 man, aber das ist eine politische Angelegenheit (...) Wirtschaftspolitisch. Das sind

565 wie so zwei Sachen, die sich beissen habe ich das Gefühl. Wenn man unbedingt gewinn-
566 maximiert funktionieren muss, das ist wie irgendetwas, das kontraproduktiv ist für Acht-
567 samkeit würde ich jetzt meinen. Diejenigen Dynamiken, die das wiederum auslösen, es
568 läuft ja auch auf immer noch mehr Leistungsdruck hinaus und das wiederum ermöglicht
569 auch den Raum nicht. Von daher frage ich mich jeweils (...) ok Achtsamkeit ist jetzt in
570 Mode und dann kommen noch die Unternehmen und wollen es integrieren, aber eigent-
571 lich ist das ganze System, wonach diese laufen, KONTRA Achtsamkeit. Das frage ich
572 mich einfach, ich weiss nicht, ob es so ist und eben handkehrum finde ich es macht auf
573 jeden Fall Sinn. Es ist etwas Simples und man kann das / jeder Mensch kann das üben
574 und man kann das als Unternehmen den Mitarbeitern anbieten (.) und das macht ganz
575 sicher Sinn. #00:45:38-41#

576

577 **MF: In jedem Fall? Oder könnten sich auch gewisse Nachteile denken?** #00:45:44-
578 61#

579

580 Ja eben, dass ein Mitarbeiter kündigt, weil sie merken / #00:45:48-71#

581

582 **MF: Das ist ja nicht unbedingt ein Nachteil. (schmunzelt)** #00:45:51-33#

583

584 Ja nein, für den Mitarbeiter nicht aber für ein Unternehmen. Nein ich finde in jedem Fall
585 KLAR / ich denke einfach man sollte sich, wenn man aus der Unternehmersicht aus, da-
586 von erhofft, dass die Mitarbeiter effizienter werden z.B. das ist einfach die FALSCHER
587 Motivation. (...) Und ich weiss nicht, da wird man dann vielleicht entt uscht oder viel-
588 leicht auch nicht, es ist schon so, dass man effizienter werden kann, es ist ein Nebeneffekt
589 aber vielleicht auch nicht. Es kann auch sein bei, dass den Leuten Sachen hochkommen,
590 dass sie plötzlich irgendwie merken, «Ui» da ist ja noch vielmehr, ich sollte da mal auf-
591 räumen und dann eine Phase haben, wo sie weniger effizient sind, wo sie wie mit sich
592 selbst mehr beschäftigt sind. Man kann das so wie nicht / es ist so individuell was da für
593 Prozesse losgetreten werden, dass man das nicht verallgemeinern kann. #00:46:52-70#

594

595 **MF: Aber haben Sie das Gefühl, dass gewisse, vor allem psychologische Begeben-**
596 **heiten, wenn jemand psychisch labil ist oder so, dass es keinen Sinn macht, oder**
597 **sogar schädigend ist?** #00:47:08-24#

598

599 So meinen Sie. Auf jeden Fall, doch. Es GIBT Kontraindikationen. Deshalb ist es wichtig,
600 dass Sie jemanden / wenn es angeboten würde, dass man jemanden nimmt der so eine
601 Ausbildung in diesem Bereich hat. Diese müssten dann erkennen, wen können sie für ein
602 solches Achtsamkeitstraining nehmen und wen nicht. z.B. akuter Substanzmissbrauch das
603 geht nicht, wenn man psychotisch ist, ist es kontraindiziert, wenn man schwerst trauma-
604 tisiert ist, ist es kontraindiziert. Also es gibt schon verschiedene Sachen ja. Aber diese
605 sind auch individuell und das ist dann für einen Betrieb, der so etwas anbieten würde auch
606 nicht möglich unter Umständen zu erkennen. Deshalb, wenn man es seriös machen
607 würde, müsste man jemanden, der das gelernt hat das durchführen lassen und der müsste
608 sogenannte Vorgespräche machen, das macht man vor so einem Kurs um herauszufinden,
609 ist es vielleicht sogar so, dass es nichts bringen würde oder sogar noch schädlich wäre.
610 #00:48:18-65#

611

612 **MF: Wenn Sie sagen schädlich, woran denken Sie?** #00:48:22-02#

613

614 Also es kann z.B. sein, wenn jemand schwerstens traumatisiert ist, dass das Trauma in
615 diesen Übungen heraufkommt und das im Grunde genommen eine Therapie besser wäre,
616 als Achtsamkeitstraining. Weil Achtsamkeitstrainer sind auch nicht dafür ausgebildet, ir-
617 gend sowas aufzufangen. Da muss man abwägen. Bei Substanzmissbrauch bringt es auch
618 nichts, wenn man sich mit Substanzen benebelt, man kann dann einfach keine Achtsam-
619 keit trainieren, das schliesst sich aus. Aber natürlich nur in dem Moment, in dem man
620 sich benebelt. #00:49:03-14#

621

622 **NN: Welche Kernelemente müssen für Sie gegeben sein, wenn Sie in einem Unter-**
623 **nehmen von achtsamer Führung reden würden? Also wie stellen Sie sich eine acht-**
624 **same Führungsperson vor?** #00:49:19-32#

625

626 Wie ich mir sonst jemand achtsamer vorstelle (lacht). Aufmerksam, wohlwollend, zuge-
627 wandt (...) und aufmerksam gege r der Verfassung der Person (...) also des Gegen-
628 übers aber genauso aufmerksam der eigenen Verfassung gegenüber, und im besten Fall
629 halt irgendwie. / #00:49:55-86#

630

631 **NN: Also grundsätzlich würden Sie sagen, nicht ein Unterschied zu irgendeiner an-**
632 **deren Person, welche achtsam mit sich selber ist.** #00:50:03-25#

633

634 Nein. Es ist wie irgendetwas (...) nein das wirkt sich nicht je nach Beruf verschieden aus
635 auf die Leute / aber es wird dann vielleicht verschieden gelebt, weil man in anderen Situ-
636 ationen ist, andere Verantwortungen hat. #00:50:29-06#

637

638 **NN: Hast du noch Fragen?** #00:50:35-00#

639

640 **MF: Mhm (verneinend).** #00:50:37-08#

641

642 **TP: Für mich ist gut.** #00:50:40-35#

643

644 **MF: Vielen Dank nochmal, dass Sie sich Zeit genommen haben.** #00:50:47-62#

645

646 **NN: Ja danke vielmals, merci.** #00:50:49-88#

8.6 Transkription: Interview mit Erich Marty

Datum: 13.03.2020

Zeit: 09:00 Uhr

Interview: Telefoninterview

Beruf: Strategic Workforce & Corporate Health Manager, Julius Bär

Dauer: 19:40 Minuten

- 1 **Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich dieses Gespräch aufzeichne? #00:00:13-31#**
2
3 Ja natürlich. #00:00:16-37#
4
5 **Danke vielmals (...) Vielleicht noch einmal kurz zur Forschungsfrage, die lautet:**
6 **Wie kann Mindfulness in Unternehmen etabliert werden und welche Auswirkungen**
7 **hat es, wenn es als kultureller Aspekt in einer Unternehmung aktiv gelebt wird (...)**
8 **Mich würde als allererstes, Infos zu Ihrer Person interessieren und zwar, was haben**
9 **sie für eine Ausbildung und vor allem, was haben Sie für eine Ausbildung im Bereich**
10 **Achtsamkeit? #00:00:47-37#**
11
12 Oh jetzt (.) (schmunzelt) Also (...) Ganz kurz (...) Ich habe einen Bachelor der Univer-
13 sität Zürich in Betriebsökonomie. Einer im Banken-Reporting. HSG Abschluss in Ma-
14 nagement. Master an der ZHAW im Bereich HR. #00:01:19-99#
15
16 **Okay. #00:01:20-44#**
17
18 Alles andere lassen wir jetzt weg (...) Und Mindfulness (.) ich interessiere mich generell
19 natürlich für asiatische Kulturen und von daher ist das relativ früh gekommen. Etwa vor
20 20-30 Jahren aus Indien, China. Eine andere Denkweise. Natürlich aus dem Yogabereich
21 und ist dann zu den Amerikanern überführt worden in die westliche Tradition hinein. Und
22 ich bin zwei Jahre in einem Kloster, in einem buddhistischen Kloster gewesen und habe
23 mich (...) mit dieser Thematik intensiv auseinandergesetzt. #00:02:15-70#
24
25 **Okay. #00:02:17-46#**

26

27 Gut. Reicht Ihnen das? #00:02:22-64#

28

29 **Ja, das reicht. Dann frage ich auch nicht, wie Sie zu Achtsamkeit gekommen sind,**
30 **denn es wäre dieselbe Antwort. Sehe ich das richtig? #00:02:29-38#**

31

32 Genau, das sehen Sie richtig. #00:02:31-24#

33

34 **Mich würde interessieren, was gehört zu Ihren täglichen Aufgaben? In Bezug auf**
35 **Achtsamkeit? #00:02:37-63#**

36

37 Oh! In Bezug auf Achtsamkeit (...) Das kann ich so gar nicht wirklich beantworten. Man
38 muss vielleicht wissen, dass der Begriff in unserer Unternehmung nicht in derselben Art
39 und Weise gebraucht wird. Wir brauchen andere Begriffe, die etwas Ähnliches umschrei-
40 ben: unsere Führungsleitsätze lauten: «Care Passion Excellence». Das heisst, «Care» im-
41 mer im Sinne von Care für den Mitarbeiter, für den Kunden und seine Bedürfnisse und,
42 und Care für die Umwelt. Und von dort haben wir ein enormer Berührungspunkt, weil
43 alles was wir aufsetzen aus dem HR wird immer diesen drei Führungsleitsätzen unterlegt.
44 Also ich mache ein MbO mit einem Mitarbeiter und dieses ist auch aufgegliedert mit
45 «Care (.) Passion (.) Excellence». Ich habe / (...) Ich mache beispielsweise einen neuen
46 Kurs für Führungskräfte, dieser unterliegt immer diesen drei, drei Werten. (...) Das wird
47 nicht von Achtsamkeit geredet. Achtsamkeit oder Mindfulness kommt höchstens dann in
48 Kontakt, wenn wir Kurse anbieten, im Bereich Meditation und Achtsamkeit. Wo dann
49 der Mitarbeiter eher auf freiwilliger Basis entweder am Nachmittag oder, oder Abend
50 oder über Mittag hier teilnehmen kann. Da stellen wir einen Meditationsraum zur Verfü-
51 gung (.) dieser MUSS aber nicht genutzt werden. Wir haben relativ grosse Organisation,
52 wo eben (.) so verschiedene Mitarbeiterveranstaltungen organisiert werden und das fängt
53 wirklich an beim gemütlichen Zusammensein und Wein trinken bis zum Golf spielen und
54 Motorbootfahren und weiss der Geier was noch. Es ist wirklich quer durchs Beet (.) Und
55 das subventionieren wir beispielsweise wir stellen Infrastruktur zur Verfügung / entweder
56 stellen wir die Räumlichkeiten zur Verfügung oder wir leisten einen gewissen finanziel-
57 len Beitrag. Das kann der Mitarbeiter na w hlen. Da haben wir na (...) logi-
58 scherweise treffen wir nur die, die auch wirklich ein Interesse an diesem Thema haben.
59 Irgendjemand der halt Achtsamkeit oder diese Thematik als «Gugus» oder «Humbug»

60 betrachtet, der wird sich nie für solch einen Kurs anmelden. Die anderen sind relativ weit
61 in diesem Bereich. Aber grundsätzlich sind dies eigentlich die Schlagwörter, die wir ver-
62 wenden und nicht Achtsamkeit. #00:05:25-21#

63

64 **Okay. Care Passion Excellence. #00:05:29-48#**

65

66 Genau. #00:05:29-92#

67

68 **Ich habe dazu eine Folgefrage: wie verteilen sie die Mitarbeiter, die sich dafür inte-**
69 **ressieren, zu denen, die es für Humbug halten? #00:05:43-31#**

70

71 Oh das kann ich natürlich nicht sagen (lacht). Wir haben 6500 Mitarbeiter in 26 Länder
72 (lacht). Ich kann das unmöglich sagen, wer von ihnen sich wirklich interessiert an dieser
73 Thematik und wer nicht. Ich denke mir, es gibt sehr viele. Wir haben immer mehr Leute
74 die sich für Yoga und die ganzen Nebenströme in diesem Bereich interessieren und da
75 bieten wir auch viele Kurse an. Die sind auch immer rege ausgebucht. Aber das ist natür-
76 lich immer ein kleiner Teil, weil es gibt auch viele Leute, die machen das bereits privat
77 oder gehen in ein Retreat irgendwo hin. #00:06:23-42#

78

79 **Praktizieren Sie Achtsamkeit in Ihrem Privatleben auch? #00:06:35-61#**

80

81 Ja, ich versuche das tatsächlich. Ich interessiere mich auf der einen Seite für die Esoterik
82 in diesem Bereich. Und auch für die Nebenströme vor allem im Bereich Gesundheit. Ich
83 bin noch zuständig für das BGM und da wird immer diskutiert, dass man alles zusam-
84 menbringt: Privatleben, Gesundheit, Job, die nötige Esskultur und, und, und (...) dass
85 man das irgendwie alles unter einen Hut bringen kann und am Schluss versucht (...) Achtsam
86 zu sein auf die Umwelt, aber auch zu sich selber, damit das eine gesunde Ent-
87 wicklung gibt. #00:07:23-62#

88

89 **Die erste meiner Schlüsselfragen wäre jetzt, wie Achtsamkeit auf strategischer**
90 **Ebene implementiert werden kann(.) Diese frage ich nicht, da Sie das ja bereits be-**
91 **antwortet haben mit ihren drei Leitsätzen Care Passion Excellence beantwortet ha-**
92 **ben. Habe ich das richtig verstanden? #00:07:42-52#**

93

94 Das ist richtig ja. Wir haben aber auf der anderen Seite basierend darauf, haben wir so-
95 genannte «Key Performance Indicators», in denen wir definieren, was wollen wir errei-
96 chen und was wir natürlich versuchen zu steuern, ist die Absenzquote. Die Absenzquote
97 im Sinne von Krankheitsabsenzen, aber auch NBU. Als Bank haben wir weniger Prob-
98 leme im Bereich Betriebsunfall. Aber Nicht-Betriebs-Unfall ist ein Schlagthema, weil die
99 Leute / (...) wir sagen immer, die Leute sind so gelangweilt von ihrer Arbeit, von ihrem
100 täglichen Leben, dass sie immer mehr bereit sind, privat grosse Risiken einzugehen, die
101 grenzwertig sind. Und wir versuchen dort präventiv Aufmerksamkeit zu schaffen, auf der
102 einen Seite, dass wir versuchen die Mitarbeiter im jährlichen Gespräch dazu zu motivie-
103 ren ihr berufliches Umfeld zu erweitern: andere Aufgaben zu übernehmen oder sich für
104 andere Themen zu interessieren. Und auf der anderen Seite privat runterzufahren mit die-
105 sen extremen Risiken, die sie eingehen. Und dann (..) natürlich ein Arbeitszeitmodell, das
106 Flexibilität zulässt. #00:08:55-55#

107

108 **Kommen dort noch weitere KPI's hinzu abgesehen von der Absenzquote und NBU?**

109 #00:09:04-89#

110

111 Wir messen natürlich die Fluktuation, das ist auch so ein Thema. Da haben wir natürlich
112 auch den Fokus auf die Arten der Unfälle und Krankheiten. Bei Thematiken wie Corona
113 oder Krebserkrankungen können wir selten etwas unternehmen, jedoch bei gesellschaft-
114 lichen S n (...) wie Hautkrebs (...) da haben wir mal eine Sonne vention
115 gemacht im Sinne von vor den Sommerferien. Haben wir den Mitarbeitern Sonnencreme
116 verschickt, mit einem Flyer oder einem kleinen Büchlein. Im Sinne von «Sonne ist wun-
117 derbar und wir haben Freude daran, dass sie in die Ferien gehen. Aber geben Sie acht,
118 Sonne ist auch gefährlich». Und solche Aktionen oder eben halt Lungentests, Herz-Kreis-
119 lauf-Untersuchungen wo wir halt den Mitarbeitern aufzeigen, wie gesund sie wirklich
120 sind und was man aus dem Leben noch so herausholen könnte, wenn man mehr Acht auf
121 sich selber gibt. #00:10:28-76#

122

123 **Was sind für Sie denkbare Auswirkungen von Achtsamkeit auf die Führungs- und**
124 **Kommunikationskultur? #00:10:40-89#**

125

126 DAS IST EXTREM WICHTIG! Wir verkaufen das nicht unter Achtsamkeit, wie schon
127 erwähnt. Aber auch hier in der Kommunikation: Empathie entwickeln,

128 lösungsorientiertes Denken, aufeinander zugehen, einander helfen ist ein wichtiger Be-
129 standteil. Dass sich der Mitarbeiter auf der einen Seite wohl fühlt und wenn sich der Mit-
130 arbeiter wohl fühlt, dann hat das auch Auswirkungen und Einfluss auf Kundenbeziehung.
131 #00:11:11-48#

132

133 **Und im Bereich Führung? #00:11:16-68#**

134

135 Wir haben natürlich Führungsentwicklung, für diejenigen, die über Kurz oder Lang Mit-
136 arbeiter führen werden. Der macht Ausbildungen in diesem Bereich und das ist auch ein
137 Dreigestirn: auf der einen Seite geht es UM den Mitarbeiter selber, also wie BIN ich, wie
138 KOMME ich an, wie LEHRE ich, dann die andere Frage ist, wie gehe ich um mit meinen
139 Mitarbeitern oder meinen Unterstellten. Wie komme ich an (...) wie kann ich mich ver-
140 bessern. Und das Dritte ist natürlich wie binde ich dies in die Organisation ein? Was bietet
141 die Organisation für Hilfsmittel? Was erwartet die Organisation von mir, damit ein Fun-
142 dament geschaffen werden kann, damit der Mitarbeiter in der Führung die nötige Ausbil-
143 dung hat. #00:12:16-14#

144

145 **Wie kann Achtsamkeit aus Ihrer Sicht in einem Unternehmen etabliert werden?**

146

147 Wir hatten (lacht) irgendwann mal einen CEO, der die Leitsätze «Care Passion
148 Excellence» quasi (.) etabliert hat. Und es wird immer alles auf diesen drei Schlagwörtern
149 aufgebaut. Und ich kann mir vorstellen, dass das auch für Achtsamkeit funktionieren
150 würde (.) Man muss einfach aufpassen, dass die Mitarbeiter nicht das Gefühl vermittelt
151 erhalten, da steckt ein Esoteriker dahinter, der das Gefühl hat, ich bin der Heilsbringer.
152 Sondern es sollte im Business-Kontext bleiben und dann ist es für uns besser / es ist dann
153 nicht ein Schlagwort aus der Esoterik, sondern ein Wort, das aus einem Businesskontext
154 kommt. Und es sollte natürlich auch betriebsspezifisch sein. Wenn natürlich alle nur noch
155 von Mindfulness reden, dann kann man 1000 Dinge darunter verstehen und nichts.
156 #00:13:36-22#

157

158 **Welche Nachteile können Sie sich bei Achtsamkeit in Unternehmen vorstellen?**

159 #00:13:47-10#

160

161 Ja (...) Kommunikation ist wichtig dahinter also, wenn na die Leute Achtsamkeit
162 mit «Streicheleinheiten» verwechseln oder «fühlsch-mi-spühsch mi-Mentalität», dann
163 ist das natürlich ein falscher Ansatz. Die Leute müssen VERSTEHEN, um was es geht
164 und wie sie es umsetzen können und wie wichtig, dass es dann für sie und die Unterneh-
165 mung ist. Sonst wird es schnell eine Glaubensfrage und dann verliert man genau die, die
166 es als Humbug abstempeln. Dann wird es schwierig. #00:14:32-85#

167

168 **Wie messen Sie den Erfolg von Achtsamkeit oder halt eben «Care Passion**
169 **Excellence» im Falle von Julius Bär? #00:14:41-73#**

170

171 Oh grosse Frage (.) diese Messerei (...) Wir verbinden es mit der Fluktuation (...) wie
172 sind wir im Vergleich zum Benchmark in diesem Bereich? Sind wir der berühmte
173 «Employer of Choice» oder wie schnell gewinnen wir Mitarbeiter für uns. Das ist immer
174 eine grosse Frage. Also wenn wir plötzlich 6 oder 7 Monate brauchen, um eine Stelle zu
175 besetzen, muss man sich fragen, warum kommen die Leute nicht zu uns? Was vermitteln
176 wir gegen Aussen für ein Bild? Und dann natürlich der Einfluss untereinander. Wie viele
177 Talents werden rausgespült. Also wie viele Leute sind bereit, sich mehr zu engagieren
178 innerhalb der Unternehmung. Dann bieten wir Coaching und Mentoring an. Da dürfen
179 sich auch Mitarbeiter dazu als Mentor melden, wenn sie das Gefühl haben, dass sie in
180 irgendeinem Thema gut seien. Da merkt man das Engagement der Mitarbeiter für ihr
181 Team oder ihre Organisation (...) Das sind die ichkeiten, wie wir das in unserem
182 Fall messen können. Messen ist halt immer schwierig. Mit Statistiken kann man das Ge-
183 genteil beweisen, das ist halt so. #00:16:22-84#

184

185 **Auf was achten Sie bei der Auswahl der Methoden von Achtsamkeit? Sie haben ge-**
186 **sagt, es müsse zu der Firmenkultur passen – was noch? #00:16:36-91#**

187

188 Auf der einen Seite muss es zur Unternehmung passen, dann, da wir ja international un-
189 terwegs sind sollte es etwas sein, was man auch international durchführen kann. Es
190 braucht bestimmt auch eine gewisse Reputation. Meistens kostet es sehr viel Geld, das
191 heisst, man muss schauen, dass die Geschäftsleitung das für wichtig erachtet. Was ma-
192 chen unsere Mitbewerber in diesem Bereich? Sind wir da dabei? Aktuell arbeiten wir
193 daran, das Label «Friendly Workspace» zu kriegen / um auch hier solche Dinge zu im-
194 plementieren. Da gehört unter anderem auch Achtsamkeit dazu / oder Stress-Intervention

195 und Work-Life-Balance etc. gehört alles dazu / Da sprechen wir auch wieder von einem
196 Arbeitszeitmodell, dass dies z (...) die ge Flexibilität gewährleistet wird. Und
197 halt eben (...) sind wir Employer of Choice, mit eben halt dem, sind wir attraktiver, wenn
198 wir etwas machen. Wir machen das ja nicht wegen den schönen blauen Augen, sondern
199 weil wir ja auf der einen Seite die Mitarbeiter weiterbringen wollen und wir wollen aber
200 auch die Organisation weiterbringen. #00:17:49-41#

201

202 **Ich habe noch eine Folgefrage. Sie haben vorhin das BGM angesprochen. Ist dieser**
203 **ganze Achtsamkeitsaspekt im BGM angeordnet? #00:18:06-24#**

204

205 Nein, das kommt eigentlich wirklich von ganz oben (.) Quasi die drei Werte aber auch im
206 BGM wird natürlich auch mit dem gearbeitet. Vor allem dort kommt natürlich vor allem
207 «Care» ganz stark zum Tragen. Also eben, was kann ich machen, dass ich wie Mitarbeiter
208 haben, welche gesünder sind und gesünder leben, welche sich miteinander austauschen,
209 eine gesunde Beziehung aufbauen (.) Dort kommen die Fragen natürlich genau gleich.
210 #00:18:41-24#

211

212 **Aber Sie haben jetzt wie beispielsweise bei SAP oder Google einen Chief Mindful-**
213 **ness Officer oder so? #00:18:46-42#**

214

215 Nein, nein das tun wir / (..) Wir verwenden den Begriff eigentlich ganz, ganz, ganz selten.
216 Am meisten halt eben wie gesagt in diesen Kursen, welche wir anbieten. Aber das ist eher
217 auf halbprivater Basis (...) Dass wir Mindfulness als Schlagwort in unserer Führung oder
218 in unserer Wegleitung verwenden würden, das ist eher nicht der Fall. #00:19:14-68#

219

220 **Gut, danke vielmals. Das war es von meiner Seite. Ich danke Ihnen vielmals für Ihre**
221 **Zeit und die Antworten. #00:19:21-87#**

222

223 Sehr gern geschehen. #00:19:25-02#

224

225 **Einen schönen Tag, #00:19:31-51#**

226

227 Ihnen ebenso. Danke. #00:19:34-00#

8.7 Transkription: Interview mit Iris Welten

Datum: 02.03.2020

Zeit: 17:00 Uhr

Interview: Telefoninterview

Beruf: Unternehmerin

Dauer: 41:00 Minuten

1 **Wie ich dich schon informiert habe, lautet meine Forschungsfrage: wie kann Mind-**
2 **fulness in Unternehmen etabliert werden und was sind denkbare Auswirkungen,**
3 **wenn es als kultureller Aspekt in einer Unternehmung aktiv gelebt wird. (...) Mir**
4 **geht es vor allem darum, von dir zu erfahren, wie du das allenfalls in der Unterneh-**
5 **mung UMSETZTEN würdest und ich habe ein paar Schlüsselfragen an dich. Es ist**
6 **aber auch völlig in Ordnung, wenn wir abschweifen, es muss nicht in eine einzige**
7 **Richtung gehen. #00:01:33-88#**

8

9 Ja. #00:01:35-08#

10

11 **Mich würde als allererstes interessieren, was du für eine Ausbildung in Bezug auf**
12 **Mindfulness gemacht hast. #00:01:41-60#**

13

14 Vielleicht hol ich da ein bisschen aus, weil da gehört nicht nur Mindfulness wie Yoga-
15 ausbildung dazu, sondern viel mehr. Ich hab' (.) Betriebswirtschaftslehre und Kommuni-
16 kationswissenschaft und Marktpsychologie studiert in München. Und was wichtig ist (.)
17 auch für meinen eigenen Werdegang, ich hab dann in sehr grossen börsenkotierten Un-
18 ternehmen gearbeitet in SEHR verantwortungsvollen Positionen d.h. direkt unterm CEO,
19 unterm CFO in der erweiterten Konzernleitung, also ich war bei der deutschen Telekom,
20 Clariant, Swiss Life und zum Schluss CEO von einer grossen Einheit in der Nordwest-
21 schweiz und hab' da eben erfahren (lacht) was es heisst, wenn der Umgang nicht achtsam
22 ist in Unternehmungen. D.h. sowohl im Team, als auch in der (.) ganzen Unternehmung,
23 denn man arbeitet ja mit verschiedenen Stellen und Menschen zusammen. Und / Das Ziel
24 ist es ja immer, dass man Ziele eben erreicht und Projekte realisiert und das geht nur
25 GEMEINSAM, weil das Team ist immer besser als jedes Individuum und da hab' ich
26 eigentlich so kennengelernt / Ich sag mal so ein bisschen den Druck, so ein bisschen die

27 Einsamkeit / für sich alleine kämpfen, was stärker ausgeprägt war, je höher man ist in der
 28 Position. Und eben auch dieser Umgang, ich sag mal, dass viele Leute in den Unterneh-
 29 men halt sehr EGO getrieben sind, d.h. von ihren EIGENEN Zielen, ihrem EIGENEN
 30 Ego, ihrem EIGENEN Rational und wenig achtsam mit sich SELBER umgehen und
 31 dadurch wenig achtsam mit ANDERN Menschen umgehen. Und das spürt man halt selber
 32 ohne, dass man genau weiss es ist, also die Erkenntnis hab' ich auch erst im Nachhinein
 33 gewonnen und das gleiche habe ich selber auch gemacht, war sehr wenig achtsam mit mir
 34 SELBER und mit ANDEREN. Hab zwar immer die Ziele erreicht, die Vorgaben, top
 35 Resultate und so weiter. Aber ich hab' halt einfach gemerkt, dass mir dieser Umgang (...)
 36 mit mir selber und mit anderen nicht guttut, dass ich was dagegen machen muss dagegen.
 37 Weil das nimmt immer mehr Energie als dass es einem gibt und dann gerät man aus der
 38 BALANCE. Dann meldet sich der Körper, wenn man aus der Balance ist, d.h. die typi-
 39 schen Beschwerden die viele Leute haben durch Stress: unterer Rücken, bei manchen,
 40 jetzt nicht bei mir, es ist dann oftmals auch Knie, dort die Bereiche, wo sich der Stress im
 41 per nieder (.) Ich hab' dann mich eine Yoga Ausbildung gemacht, also d.h.
 42 ich hab' dann mich beschlossen, ich muss was machen und grad als Führungskraft /
 43 eben sehr Ego getrieben, zielorientiert, Performance orientiert fand ich das Yoga ganz
 44 SCHRECKLICH. Ich fand das viel zu wenig FORDERND und ich fand's todlangweilig
 45 (...) ja und ich bin dann rausgelaufen und hab mir gedacht: nie wieder. Dann hab' ich
 46 mich dann trotzdem gezwungen dies einmal drei Monate zu machen und dann habe ich
 47 erst so die Wirkung erfahren. Aber noch nicht so stark, das war Hatha Yoga (...) und
 48 dann hab' ich Kundalini Yoga gemacht (.) da bin ich zuf llig reingelaufen, weil das war
 49 ein Yoga Kurs, Poweryoga ausgeschrieben im Migros und hab dann dort Kundalini Yoga
 50 kennengelernt. Das ist reine Arbeit übers Nerven- und Drüsensystem, d.h. es arbeitet an
 51 dem Neuronennetz im Gehirn an der Neuvernetzung und verändert deine ganzen Gedan-
 52 ken und Verhaltensmuster Dann hab' ich die Ausbildung zur Hatha Yogalehrerin ge-
 53 macht (.) dann zur Kundalini Yogalehrerin Level 1+2 (.) Lu JongYogalehrerin, das ist
 54 tibetisches Yoga. Und JETZT kommt der Bezug zu Mindfulness und das hab' ich ge-
 55 lebt, zuerst für mich, aber dass ich das für andere mach (.) das kam erst vor zwei Jahren.
 56 Auf Grund vom Input (..) von einer Kollegin von mir / die meinte hey du musst dein
 57 Know-how weitergeben, weil es gibt ja meistens NUR die Yogis oder NUR erfolgreiche
 58 Wirtschaftsfachkräfte eben nur in CEO oder VR Positionen (..) aber es gibt wenig, die
 59 das beides kombinieren. Ich lebe beides, ich hab' meine Yoga Praxis die ich ma-
 60 che und ich lebe das auch. Vom Essen r die Übungen hin alles. Dann hab' ich das so

61 gestartet und mehr oder weniger per Zufall sind dann immer mehr Leute aufmerksam
62 geworden. Man zieht ja immer auch gleiche Leute an, die was suchen, die auf gleicher
63 Erfahrungsebene sind und so ist es eigentlich, dass Leute zu mir kommen auch aus dem
64 Geschäftsleben. Führungskräfte aber auch Mitarbeiter (..) und alles quer Beet. Um deine
65 Frage konkret zu beantworten, es hat sich einfach so ergeben, nach und nach (...) so go
66 with the flow, das ist so im Fluss entstanden und wie es dann so ist, du lernst da jemand
67 kennen und dort jemand kennen, also ich hab' angefangen mit Retreats. Also mit Tages-
68 Retreats und Wochen Retreats und DA kommen halt immer wieder neue Leute dazu und
69 dann fragen die mich wieder ob ich das mach (...) und so weiter. Und so hat sich das
70 ergeben, dass ich von Unternehmen angefragt werde, dass ich innerhalb vom Unterneh-
71 men Retreats mache oder einfach Kurse / bis hin zu Impuls Referaten / also das mach ich
72 auch vor Ärzten zum Beispiel. Ich bin jetzt grad wieder für ein Impulsreferat eingeladen,
73 da sind 80 Radiologen, Chef-Ärzte auch, spreche zu denen oder bin auch von der Bank
74 eingeladen gewesen, die Achtsamkeit in ihren Strategieprozess mit reinbringen wollen,
75 weil sie wollen ihre Strategie ändern. Nur Papier ist schön (.) aber die Leute müssen quasi
76 LERNEN (...) er ihre EIGENE Erfahrung, wie sie das dann auch LEBEN n. Wie
77 sie die Strategie LEBEN können, wie sie gut FÜHREN können, wie sie SICH SELBER
78 gut führen können und damit ANDERE gut führen können. Es ist aber wirklich so Zufall,
79 / (.) DER oder DEN lern ich kennen, oder da DIESEN / Ja und das mach ich neben den
80 Verwaltungsratsmandaten, das ist das, was ich beruflich mach. Ja (.) und je länger je mehr
81 aber in einem Mass, wo es für mich stimmt. #00:09:35-57#

82

83 **Schön, sehr schön! Du hast die strategische Ebene angesprochen (...) Mich würde**
84 **interessieren, was sind für dich denkbare mögliche Implikationsformen auf strate-**
85 **gischer Ebene von Achtsamkeit? #00:09:50-99#**

86

87 Sehr GROSSE! Das macht einen GROSSEN Unterschied / Weil ich hab' selber ja wo ich
88 der CEO war bei der Basler (unv.) im Auftrag von vier Kantonen (.) die ganze Wirt-
89 schaftsförderung für die Nordwestschweiz / also das ist die Förderung der Ansiedlung
90 von ausländischen Unternehmen und Gewerbeimmobilien-Vermittlung, da hab ich auch
91 eine Strategie SELBER entwickelt, implementiert und auch das Controlling gemacht und
92 das war vorher eine hoch defizitäre Firma und hat danach nach Return on Investment das
93 2 ½ fache erwirtschaftet. Ein sehr erfolgreicher Turnaround und ich weiss was es heisst,
94 eine Strategie zu definieren. Ich muss diese zuerst mit dem TEAM definieren und nicht

95 im kleinen Kämmerchen / da fängt schon Achtsamkeit an. Im kleinen Kämmerchen nur
96 mit der Geschäftsleitung quasi und dann sentierte man's dem Verwaltungsrat und der
97 segnet's ab, sondern da beginnt schon Achtsamkeit, dass ich mit dem TEAM entwickle,
98 d.h. ZUSAMMEN mit mehreren Leuten, mit dem Team dass es auch IMPLEMENTIEREN
99 muss, das ja auch die Hauptarbeit macht, der Chef macht ja nicht die Hauptarbeit (lacht)
100 Sondern das Team und da fängt schon Achtsamkeit an. Und dann geht's weiter (..) ich
101 hab's damals noch nicht so konsequent gelebt, wie ich's jetzt vermittele an andere Unter-
102 nehmen, weil ich ja erst auf diesen Weg gekommen bin / also dass ich weiss / kombiniere
103 und auch lehr' / z.B. bei der einen Firma, wo ich da war da ist es so, die müssen eine
104 Strategie implementieren, haben die entwickelt, müssen diese implementieren und das ist
105 nicht ein ganz einfacher Prozess fürs Unternehmen. Also das braucht viel Veränderung
106 und das ist meistens bei Strategien so, Veränderungen lösen Ängste aus in den Menschen.
107 Was da im Hirn passiert (..) das ist die Amygdala nennt sich das, das ist eine Drüse und
108 die Amygdala bestimmt so ca. 60-70 % von unserem täglichen Leben. Also die beherrscht
109 uns extrem und das ist eigentlich etwas Gutes für den Körper, das ist aus der Evolution
110 übriggeblieben. Sie ist für Flucht zuständig, dass ich sofort bereit bin, wenn etwas pas-
111 siert, Reaktion usw. aber eben auch für Ängste (..) und ich reagier' eigentlich in 60-70 %
112 vom Tag heraus aus diesen Ängsten heraus, weil die wird ständig aktiviert. Also das
113 heisst, was ich spreche, was ich sage, was ich tu', was ich denke, ist eben aus 60-70 %
114 aus meinen Ängsten heraus, aus meinen Fluchtreaktionen heraus. Das sind meistens auch
115 Emotionen die (..) dann natürlich getriggert werden. Die Amygdala wird aktiv, schüttet
116 Hormone aus, d.h. Stresshormone, Flucht-Reaktionshormone, das sind verschiedene Hor-
117 mone, die da ausgeschüttet werden und die lassen den Körper natürlich reagieren. Emo-
118 tionen kommen hoch, der Puls steigt hoch, so ein bisschen, das Gefühl hat jeder schon
119 einmal gehabt, dass einem die Kehle zuschnürt oder die Brust irgendwie verengt und jetzt
120 wenn ich eine Strategie habe im Unternehmen, und das kannst du dir vorstellen, dass die
121 Leute im Schnitt so oder so zu 60-70 % aus Angst-Fluchtreaktionen heraus handeln den
122 ganzen Tag hindurch, UNBEWUSST vor allem, dann kommt es noch mehr. Also d.h.
123 dann sind die Ängste NOCH präsenter und NOCH grösser (..) Dann was körperlich pas-
124 siert ist, dass zu viel Stresshormone ausgeschüttet werden, dass der Körper, also die Nie-
125 ren das nicht mehr verarbeiten können. Also die Drüsen dafür, das sind die Nebennieren,
126 die sitzen auf den Nieren drauf und die schütten einfach die ganze Zeit Stresshormone
127 aus. Und die Nieren kommen gar nicht mehr dazu, den Körper zu reinigen und die Leute
128 werden immer weniger leistungsfähig (..) D.h. sie verlieren an Energie, verlieren an

129 Power, die werden krank, sind nicht mehr so leistungsfähig. Sie reagieren hauptsächlich
130 aus Ängsten heraus, also denken, handeln, sprechen aus Ängsten heraus und das ist NIE
131 gut (..) Und deswegen ist es SUPER, SUPER wichtig dass die Implementierung von einer
132 Strategie / angefangen von dem Team Event, wo ich MIT Achtsamkeit eine Strategie
133 definiere / mit achtsamer Kommunikation, achtsamer Austausch und (..) achtsames Spre-
134 chen was alles eine Technik für sich ist / aber nicht schwer übrigens. Dann die IMPL-
135 MENTIERUNG, die eben auch SEHR stark von Achtsamkeit begleitet wird, sodass
136 NICHT die ganzen Ängste ausgelöst werden und die Leute sich NICHT in einer Dauer-
137 panik einfinden (lacht) und dann krank werden. Das ist übrigens nachgewiesen, dass diese
138 (..) im heutigen Zeitalter, wo auch immer mehr Stress und Belastung zunimmt, weil halt
139 alles schneller ist, dass (...) r 5,7 Mrd. Produktivität ausfallen bei den Unternehmen
140 der Schweiz vorhanden sind, weil halt immer mehr Leute in Depressionen, Burn-out,
141 Krankheitsabsenzen reinfallen und es eben NICHT verstanden wird, woher das kommt.
142 Die Personalwesen sind immer sehr ratlos, denken sich, «uuuuh» wir machen irgendwel-
143 che «Kürschen» oder zeigen irgendwelche «Slides» oder rufen alle zusammen, und dann
144 kommunizieren, aber viele denken nicht daran, den Körper mitzunehmen, weil ich muss
145 den Körper mitnehmen, ich muss eben diese Drüsenaktivität SO aktivieren, dass eben
146 Stresshormone, Belohnungshormone ausgeschüttet werden und nicht Cortisol (lacht) (...) Stresshormone.
147 Und das kann man recht einfach, also das sind ganz einfache Taktiken /
148 Das eine ist nämlich die Art und Weise WIE ich's durchkommuniziere, wie ich's mitbringe,
149 wie ich Leute involviere (...) eben die Achtsamkeit der Kommunikation und des
150 Umgangs miteinander und das andere sind aber auch ganz einfache Übungen, wie ich die
151 Leute auch körperlich auch mitnehmen kann. D.h. vor Meetings (..) wo ich einfach durch-
152 atmen lasse, wo ich pausieren lasse, wo ich auch eine kurze Meditation mache, immer
153 freiwillig natürlich und man muss ja auch nicht mal das Wort Meditation sagen, sondern
154 man kann das auch anders formulieren. Ich persönlich bin der festen Meinung, eine er-
155 folgreiche Strategie kann nur dann erfolgreich sein, wenn ich eben diese ganze Achtsam-
156 keit oder das Körperliche mit reinnehme. Also wenn ich den Körper auch berücksichtige
157 bei der Implementierung von der Strategie. Sonst kannst du schon auch erfolgreich sein,
158 aber sie wird nicht so LOCKER implementiert und nicht so UNKOMPLIZIERT und rei-
159 bungslos, wie wenn ich diese Achtsamkeit mitreinnehme. #00:17:28-04#

160

161 **Was kannst du dir für Auswirkungen auf die Führungs- und Kommunikationskul-**
162 **tur denken, wenn Achtsamkeit gelebt wird? #00:17:38-26#**

163

164 D.h. dass die Werte auch GELEBT werden, DAS heisst es für mich. Jedes Unternehmen
 165 hat Werte z.B. Strategie ist ja immer getragen von Vision, Mission und Werten. Vision
 166 ist das zweite zu erreichende Ziel. Die Mission ist der Weg, wie ich zu diesem Ziel
 167 komme und die Werte sind die, die es tragen. Und diese WERTE müssen eben gelebt
 168 werden, das ist ganz wichtig. Ich nehme mal so ein typisches Beispiel, das oftmals bei
 169 kundenorientierten Firmen vorkommt / das liest man sehr oft (...) der Wert Kundenori-
 170 entierung. Wenn jetzt aber dieser Wert nicht gelebt wird und nur auf dem Papier oder
 171 formuliert ist aber nicht in achtsamer Kommunikation mit dem Kunden und der Umgang
 172 MITEINANDER innerhalb vom Unternehmen gelebt wird, dann kann dieser Wert gar
 173 nicht richtig umgesetzt werden (..) Das kann man sich so vorstellen, dass wenn ich z.B.
 174 in mit irgend einer stressigen Situation im Geschäft konfrontiert bin, was durchaus vor-
 175 kommt und ich hab' dann im nächsten Moment einen Kunden am Telefon und der
 176 irgendeine Emotion in mir aus auf Grund meiner vergangenen Erfahrungen, oder auf
 177 Grund der Emotion, in der ich halt grad im Moment bin oder in dem ich nur mit meinen
 178 Gedanken total beschäftigt bin und überfordert bin, quasi so «overwhelmed» (.) haben so
 179 übernommen, dann bin ich am Telefon gar nicht mehr achtsam dem Kunden gegenüber.
 180 Dann reagiere ich nur aus MEINEN Emotionen und aus MEINER Gedankenflut heraus
 181 und kann es gar nicht leben. Wenn dieser Mensch aber vorher GELERNT hat, was es
 182 eigentlich heisst, diesen Wert zu leben, also auch für sich selbst, also auch einer Orien-
 183 tierung gegenüber mir selbst, eine Wahrnehmung gegenüber mir selbst, d.h. Wahrneh-
 184 mung von Emotionen die da hoch kommen durch den Kunden oder dieses Gedanken-
 185 Wirr-War oder was auch immer, allein schon, wenn ich mir dessen bewusst bin, also in
 186 meiner eigenen Orientierung in dem Moment, dann kann ich mich natürlich auch ganz
 187 anders auf den Kunden ORIENTIEREN und hab wirklich auch eine KundenORIENTIE-
 188 RUNG, nämlich eine ganz andere Wahrnehmung auf Grund einer ganz anderen Wahr-
 189 nehmung von mir selbst. Und das klingt jetzt sehr kompliziert und vielleicht auch ein
 190 bisschen esoterisch aber das sind ganz einfache Techniken, die man da erlernen kann und
 191 die man anwenden kann und die schon ganz viel verändern, allein schon, dass ich das
 192 höre, verändert schon mein Verhalten. D.h. wenn ich so Impulsreferate gebe in Unterneh-
 193 men, dann haben die das mal gehört und dann verändert sich schon das Verhalten, auch
 194 nachweisbar, in dem Team oder in der Audienz oder was auch immer, also ich krieg da
 195 auch immer Rückmeldungen dazu. #00:20:58-47#

196

197 **Und dasselbe passiert auch auf der Führungskulturebene? #00:21:06-24#**

198

199 Da ist es ein bisschen schwieriger! (schmunzelt) Es ist so, auf der F gesebene hab' ich
200 grad / heutzutage ich glaub so die neue Generation, die nachkommt, ist da ein bisschen
201 zugänglicher, aber ich sage jetzt mal die Leute um Jahrgang 60er Anfang 70er vielleicht
202 noch, die ticken noch ein bisschen anders. Das ist noch so ein bisschen Alphanier getrie-
203 ben, d.h. ich bin der Beste, ich weiss es, es wird so gemacht, Punkt Schluss und so weiter
204 und da ist es auch so, dass die Selbstüberschätzung sehr hoch ist. Da gibt es von
205 McKinsey eine Studie, die hat Manager befragt, wie sie sich selber wahrnehmen, ob sie
206 sich als gute Führungskraft wahrnehmen und da haben 75 % ca. gesagt ja, sie seien eine
207 sehr gute Führungskraft und dann hat man die Mitarbeiter gefragt und da haben 83 %
208 gesagt, er ist eine schlechte Führungskraft! (lacht) Die Eigenwahrnehmung klafft sehr
209 weit auseinander von dem, wie sie tatsächlich sind und sich geben und erfahren werden,
210 das ist mal das eine und das sind die typischen Alphanierchen die das auch nicht wahr-
211 nehmen, sondern so weitermachen. DIE sind sehr schwierig und da wird schwierig, dass
212 die in so eine Kultur (..) leben, so eine Kultur schätzen und auch so eine Kultur MÖCH-
213 TEN. Also das sind eigentlich so die schwierigsten zum Knacken. Also ich nenn die auch
214 immer so «Poison-Pills» und die hat man in vielen Unternehmen, sie sind in vielen Un-
215 ternehmungen, weil halt auch Führungskräfte meistens auch viele älter sind. Das sind
216 nicht alle, also ich sag mal auch die gegenüber sich SELBER achtsam sind und auch
217 achtsam durchs Leben gehen, die werden auch sich öffnen für Veränderung gegenüber
218 ihrem eigenen Verhalten das sie an den Tag legen, ihrem Denkmuster usw. / Aber die
219 nicht offen sind, das ist schwierig und was man da machen kann was sehr hilft ist, wenn
220 du denen was vorlegst und du sagst denen: hey das ist nicht gut was du da machst, du hast
221 keine emotionale Intelligenz und Leadership verlangt emotionale Intelligenz zum Haupt-
222 teil usw. und da geht es im linken Ohr rein und im rechten raus und denken sich, was ist
223 das für ein Nonsens und was für ein esoterisches «Blabla» und DIE kann man aber auch
224 bekommen über die ERFAHRUNG. Das heisst wenn man denen erst einfach einen theo-
225 retischen Input gibt, sie dann aber in die Erfahrung schickt, also d.h. mit ihnen die ent-
226 sprechenden Übungen macht, Abläufe und sie erfahren lässt, dass sie mit ihrem Ego halt
227 doch nicht alles erreichen können, was sie erreichen möchten erstens und zweitens, dass
228 sie ganz anders wahrgenommen werden als andere und drittens, indem ihnen wie ein
229 Spiegel auch reflektiert wird, wer sie eigentlich sind, DANN öffnen die sich. Nicht alle
230 aber viele die können sich dann öffnen und hören dann das erste Mal richtig zu und sind

231 dann auch bereit, sich zu verändern. Aber die kann ich nur über die ERFAHRUNG über
232 ihren eigenen Körper und über Übungen gewinnen und NICHT über Worte. DANN kann
233 sich auch so eine Kultur entwickeln. Aber das braucht halt ich sag mal nebst diesen übli-
234 chen was man so kennt: Teambildung, Workshops oder man geht in die Berge und erar-
235 beitet dann irgendwas und so fort (.) Braucht es meiner Meinung nach viel mehr, es
236 braucht dann auch wieder das körperliche das ich mit reinnehme und die Erfahrung im
237 Team, den Austausch im Team und (.) das ist sehr, sehr wichtig. Und zwar nicht im üb-
238 lichen Managementprozess wies in jedem Handbuch steht oder wies üblich ist, sondern
239 wirklich ich mach das mit Übungen. Und dann vertieft sich das, dann verändert sich das
240 neuronale Muster der Leute und DANN geschehen Veränderungen. Und vorher: kurzfris-
241 tig ja aber nicht langfristig. #00:25:53-80#

242

243 **Sehr spannend! #00:25:58-58#**

244

245 (lacht) Vielleicht noch kurz, das ist leider sehr wenig verbreitet, weil es halt wenige gibt
246 die beides kombinieren. Das ist wahrscheinlich auch das, was mich einzigartig macht,
247 weil ich halt diese / ich bin auf gleicher Augenhöhe mit den CEOs wo ich spreche oder
248 mit dem Leiter HR, die was bewirken wollen in ihrer Firmenkultur, also das heisst, ich
249 werde gleichwertig wahrgenommen, weil ich selber CEO und VR bin, aber eben auch
250 diese tiefe Erfahrung des Yogas. Ich selber praktiziere jeden Tag mindestens eine Stunde
251 manchmal 2 ½ Stunden. Deswegen ist es möglich, aber es ist halt leider, leider nicht so
252 verbreitet, ich glaube, je länger je mehr suchen Unternehmen nach Veränderungen sind
253 an einem Limit angelangt, wo sie eben nicht mehr weiter wissen und das wird nicht bes-
254 ser, im Gegenteil, das nimmt zu der ganze Stress und das öffnet natürlich die Türen für
255 solche Art von neuen Erfahrungen, wo sie dann auch offen sind, die zu machen auch
256 wenn sie erstmals auf Papier ein bisschen komisch klingen. Und was wir auch übrigens
257 machen, wir nennen das dann z.B. nicht Übungsreihen sondern das ist dann einfach
258 Teambildungs-Event, d.h. Teambildung und sie wissen gar nicht richtig, was sie erwartet.
259 Es gibt schon eine Agenda (.) aber die werden dann einfach so reingeworfen in den Pro-
260 zess. Damit nicht wieder die Amygdala am Ausflippen ist und Stresshormone ausgeschüt-
261 tet werden (schmunzelt) / und Flucht, ich komm nicht hin, ich bin krank. (lacht)
262 #00:27:47-94#

263

264 **Hast du das Gefühl, dass es auch Nachteile gibt beim Einsatz von Mindfulness im**
265 **Unternehmen oder dass es gewisse Unternehmen gibt, die sich NICHT dafür eig-**
266 **nen? #00:28:00-10#**

267

268 Nein. Da bin ich der festen Überzeugung, nein eigentlich für jedes Unternehmen. (..) Im
269 Gegenteil, je verkopfter ein Unternehmen ist, z.B. aus der IT Branche oder so, nehmen
270 wir mal ein Beispiel raus oder eine Bank weil so Seriosität, Anzugträger, jetzt einfach als
271 Klischee nehm' ich das mal raus, desto wichtiger ist es (.) weil die arbeiten nur noch in
272 der oberen Hälfte, die arbeiten nur noch oberhalb von ihrem Kehlkopf, also nur mit ihrem
273 Hirn und sind sehr analytisch unterwegs und verbinden überhaupt nicht mehr ihren gan-
274 zen Körper also sprich Kopf und Kehlkopf, Kopf und Herz, Kopf und Bauch und das sind
275 lauter Kopfentscheide und das sind nicht unbedingt die besten Entscheidungen, weil die
276 sind sehr Ego getrieben und dadurch sehr individualistisch und nicht im Wohle vom gros-
277 sen Team oder von der grossen Allgemeinheit und können damit auch nicht so erfolgreich
278 sein. Ich halte es sehr, sehr wichtig für jedes Unternehmen. Aber viele schrecken vor dem
279 Wort Achtsamkeit zurück, ich benütze es z.B. auch nicht das Wort. Ich spreche weder
280 von Yoga noch von Achtsamkeit noch von sonst was, sondern ich verwende super neut-
281 rale Businesssprache, also so die Sprache, wo sie mich auch verstehen und wo ich sie
282 erreiche (...) Dann funktioniert es. Mit dem Wort Achtsamkeit ist es schon viele ein
283 absolutes No-Go. Das wird so in die esoterische Yoga Ecke gestellt und hat nichts mit
284 dem Unternehmen zu tun. Leider. #00:29:52-07#

285

286 **Kannst du ein Beispiel machen? Wie würdest du Achtsamkeit sonst benennen im**
287 **Unternehmenskontext? #00:29:57-80#**

288

289 Eben, das Beste ist eigentlich, dass man z.B. das Ziel benennt, also das Ziel ist dann
290 Teambildung oder ich hab' jetzt einen sogenannten Urban Retreat gemacht. Der war nur
291 an, ich sag mal, Leute von der Unternehmensleitung gerichtet und da heisst es einfach
292 Stressreduktion und Aufbau der Widerstandsfähigkeit. Du kannst dann immer benennen
293 was das Ziel ist, was du erreichen willst und ganz neutral, da sagt jeder hey weniger Stress
294 ja gerne. Oder mehr Energie ja klar, doch oder wenn's dann die ganz harten F lle sind,
295 die dann behaupten, sie hätten nie Stress, sie bräuchten gar nicht mehr Energie, sie haben
296 ja schon genügend Energie, dann nennt man es, das ist ein Seminar oder ein Retreat um
297 deine Effizienz noch mehr zu erhöhen. (lacht) Da wirst du noch erfolgreicher, die ganz

298 hart gesottenen, ja doch, super das mach ich, dann wird ich noch besser als ich eh schon
299 bin. (lacht) #00:31:10-46#

300

301 **So gut (lacht). Und wie misst du deine Erfolge? #00:31:15-69#**

302

303 Mit Befragungen. D.h. vorher (.) ich befrage vorher, das ist individuell je nach Unterneh-
304 men, also was das Unternehmen erreichen will und da wird vorher das abgefragt / also
305 nehmen wir wieder das Beispiel von Teambildung, da ging's z.B. drum, dass unter den
306 Ärzten mehr Empathie herrscht und nebst der Teambildung empathischer werden, weil
307 Ärzte sind / es ging um Chefärzte, Chefärzte die sind oftmals wenig empathisch mit sich
308 selbst, geschweige denn mit den Patienten und dem Team, weil die stumpfen durch den
309 Job immer mehr ab, bis dahingehend, dass sie nicht mal mehr die Patienten anhören son-
310 dern einfach nur noch einen Redeschwall loslassen ohne überhaupt zuzuhören, was dem
311 Patienten seine Ängste und Anliegen sind (.) und dann müsste man eben VORHER, wie
312 nimmt sich die Person SELBER war, wie stark (..) sind die Gedanken im Vordergrund,
313 wie, wie ist der Umgang mit anderen (.) also man misst einfach bestimmte Parameter, die
314 zu dem Thema gehören, fragt die ab und fragt sie danach nochmal ab und misst so dann
315 die Veränderung. Das kann man bei ALLEM messen. Das kann man bei Stressreduktion,
316 Energieaufbau / (...) eben ich halte vor den Radiologen ein Impulsreferat zum Thema
317 achtsame Kommunikation, da kann man das dann auch messen, hat sich was in der Kom-
318 munikation im Team verändert danach, das kann man alles mit Fragebogen testen.
319 #00:33:09-19#

320

321 **Ich habe noch eine letzte Frage: worauf achtest du bei der Auswahl der Achtsam-
322 keitsmethode? #00:33:17-44#**

323

324 Das ist eine SEHR wichtige Frage, weil es kein Richtig und Falsch gibt (lacht) Also es
325 ist keine Lehrbuchweisheit, das ist vielleicht das Schwierige da dran, aber auch das Gute
326 daran (.) Es ist nicht so, dass du ein Buch aufklappen kannst / du kannst bestimmt ein
327 Buch aufklappen und du siehst Achtsamkeit beschrieben in der Theorie aber das so um-
328 zusetzen wie in den Büchern, so wie ich es jetzt kenne, das ist NICHT unbedingt das, wie
329 es langfristig / NACHHALTIG das ist das richtige Wort nachhaltig, geschieht. (...) D.h.
330 wenn du jetzt so nach Lehrbuch umsetzt, du machst so ein paar Atemtechniken, machst
331 ein paar «Slides», die drauf hinweisen, wie man achtsam miteinander kommuniziert, da

332 gibt's auch verschiedene Kommunikationsmodelle. Z.B. machst ein paar Übungen, dann
333 ist es sehr, sehr oberflächlich und was bei den Leuten passiert / du machst vielleicht noch
334 ein bisschen Meditationspraxis und was dann aber bei den Leuten passiert ist, die gehen
335 dann raus aus dem Seminar, die leben das dann vielleicht noch, je nachdem wenn sie noch
336 eine Übungsreihe mitmachen für ein paar Wochen und dann irgendwann mal geht es wie-
337 der total unter. Wenn man Glück hat erinnern sie sich noch an das eine oder andere, aber
338 ja, es kann sein muss nicht sein also beim Grossteil geht es verloren. Und deswegen ist
339 es ganz, ganz wichtig, den Körper mitzunehmen. Also nicht nur die Atmung mitzuneh-
340 men, sondern wieder über das Nervensystem zu arbeiten und über das Nervensystem also
341 den Körper quasi den Geist vorbereiten zu lassen und eben über die richtigen Nervenbah-
342 nen die richtigen Bereiche im Gehirn erreichen und DANN erst wird das Ganze verinner-
343 licht. Also d.h. wenn ich vorher etwas Theoretisches sage, körperlich an dem entspre-
344 chenden Hirnbereich arbeite, wo diesen Bereich sitzt oder betrifft, wo der Stress sitzt oder
345 wo das Kommunikationszentrum sitzt oder was auch immer, dann wird es verinnerlicht,
346 dann arbeite ich auch dran, dann kann ich nochmal theoretisch tiefer gehen oder kann es
347 auch vielleicht über zwei Tagesreihen machen und dann verändert es wirklich NACH-
348 HALTIG etwas. Und dann sind auch diese Leute, wenn ich erst den Körper vorbereite,
349 DANN erst kann ich eine Meditation machen. Das geht z.B. ich halt es für unmöglich,
350 dass jemand, der Tiefenmeditationspraxis macht einfach nur jeden Tag meditiert, muss
351 erst den Körper aktivieren und DANN kannst du meditieren und alles andere funktioniert
352 nicht. Eben zu deiner Frage, was für eine Methode, das ist superindividuell / kommt es
353 auf das Unternehmen drauf an. D.h. Werte von dem Unternehmen, dann wie sind die
354 Leute dort zusammengesetzt, sind das Führungskräfte, sind das Mitarbeiter / eben was
355 für Leute sind das, sind das alles Alphanerchen, ist es gemischt, was für eine Branche ist
356 es, waren die schon in Kontakt mit dem Thema oder nicht, also verstehen die das oder
357 verstehen die das nicht, wie OFFEN sind die dafür und DANN ist es auch noch ganz
358 wichtig, dass man so ein bisschen (...) drauf eingeht wie ist die Dynamik von dieser
359 Gruppe oder von der Unternehmung oder von den Werten oder von dem was sie erreichen
360 wollen. Dann passt man das an, das ist sehr, sehr individuell und deswegen gibt es nicht
361 EINE Methode für alle die funktioniert, sondern ich mach das ganz individuell da schaut
362 jedes Programm komplett anders aus. Es ist nicht so, dass ich das eine Programm her-
363 nehme und dann wieder beim nächsten Unternehmen anwenden kann. Dann ist es auch
364 nicht erfolgreich / sondern nur wenn die spezifische Energie von der Unternehmung und
365 von den Leuten mit rein fließt in das Programm und dem Aufbau vom Programm, dann

366 wird's richtig, richtig erfolgreich. Das klingt jetzt vielleicht auch ein bisschen fremd,
367 wenn man von ENERGIE spricht, das sind immer so Reizworte wie Achtsamkeit und
368 Energie (...) aber das kann man eben ganz sicher tun und das ist auch immer wo
369 dann die Leute auch sagen: ah ja das ist gut das macht Sinn, wir sind ja alle Energie (.)
370 der Körper ist Energie, wenn wir denken ist Energie, wenn wir sprechen ist Energie, es
371 ist ja alles Energie wir sind ja nur energetische Masse. Um uns herum ist auch nur Energie
372 / Und die Quantenphysik hat nachgewiesen, dass allein schon ein Gedanke eine Schwin-
373 gung auslöst von Energie, die beim anderen ankommt und auch wahrgenommen wird,
374 ohne, dass eben gesprochen wird allein schon der Gedanke. Und eben mit diesen Energien
375 muss man dann auch arbeiten ohne, dass man sie Energien nennt und auch nicht sagt,
376 dass man das jetzt mit reinnimmt (lacht). Man kann da schon von Schwingung sprechen,
377 erklären wie die Moleküle schwingen, man kann das auch alles messen, jeder Mensch hat
378 eine andere Schwingung, das kann man alles messen. Das kann man schon erklären, aber
379 das ist sehr wichtig ja und sehr individuell und eine Methode für alle glaube ich nicht,
380 dass erfolgreich ist, nein. #00:39:27-96#

381

382 **Wow! (lacht) Ja also ich bin grad ein bisschen «geflashed» muss ich ehrlich sagen,**
383 **ich habe keine Fragen mehr / Also jetzt hätte ich erst richtig viele Fragen aber im**
384 **Rahmen des Interviews habe ich keine Fragen mehr (lacht). Ich danke dir von Her-**
385 **zen Iris, das ist wirklich eine riesengrosse Ehre, dass du mir da Red' und Antwort**
386 **gestanden bist. #00:39:57-54#**

387

388 Das ist doch selbstverständlich! Es ist mir ja auch ein Anliegen / weisst du ich mach das
389 ja von Herzen (...) das ist so wie meine Berufung, dass ich wirklich Menschen (..) egal
390 jetzt ob Führungskräfte oder nicht Führungskräfte, oder was auch immer, einfach diese
391 FREUDE und FREIHEIT und Weite im Leben gibt, deswegen mach ich das sehr sehr
392 gern, ich mach das wirklich von Herzen. Diese Retreats das ist mir eine Herzensangele-
393 genheit und nicht eine finanzielle Angelegenheit. #00:40:33-09#

394

395 **Das merkt man! Merci vielmals. #00:40:38-50#**

396

8.8 Transkription: Interview mit Philipp Gmünder

Datum: 13.03.2020

Zeit: 14:00 Uhr

Interview: Telefoninterview

Beruf: Ausbildungsleiter, St. Galler Kantonalbank

Dauer: 29:58 Minuten

1 **Danke vielmals für die Zeit, ich schätze das sehr. Ich würde mit der Forschungsfrage**
2 **anfangen, diese heisst: Wie kann Mindfulness in einem Unternehmen etabliert wer-**
3 **den und was sind denkbare Auswirkungen, wenn es als kultureller Aspekt in einer**
4 **Unternehmung aktiv gelebt wird? Zu allererst hätte ich gerne Infos zur Person und**
5 **zwar zur Ausbildung im Allgemeinen und als zweites, Ausbildung im Bereich Acht-**
6 **samkeit, falls diese vorhanden ist. #00:00:58-39#**

7

8 Gut also, Alter, 43 noch (...) (lacht) Ausbildung im Allgemeinen ich habe die Matura
9 gemacht (.) habe 1 ½ Jahre in St. Gallen studiert, habe dann aber abgebrochen. Bin quer
10 in die Bankwelt eingestiegen und habe dort dann eine höhere Fachschule gemacht. Hö-
11 here Fachschule für Wirtschaft. Letztes Jahr habe ich noch ein CAS gemacht, HR Value
12 Creation (...) Explizit Mindfulness oder Achtsamkeitsausbildung habe ich nichts.
13 #00:01:43-00#

14

15 **Ok. Was ist dein Hintergrund und wie bist du zum Thema Achtsamkeit gekommen?**
16 **#00:01:50-96#**

17

18 Das erste Mal davon gehört habe ich durch das / von einem guten Freund, einem Arbeits-
19 kollegen, welcher in ein Burn-out rutschte. Als ich ihn das erste Mal besuchte, hat er mir
20 von Achtsamkeit erzählt, dass Achtsamkeit so wie ein Schlüssel sei, damit er da aus dieser
21 Situation, aus diesem Ressourcenproblem wieder herauskommt (...) Mindfulness war
22 auch in diesem CAS ein Thema. #00:02:38-63#

23

24 **Ah ok. und wie hat sich das im CAS, wie habt ihr das behandelt? #00:02:46-40#**

25

26 Es wurde nicht EXPLIZIT behandelt /, es tauchte immer wieder als Thema auf, bezüglich
27 Erholung, Hinhören, Hinschauen diese Themen kamen immer wieder auf. Achtsamkeit
28 war nicht ein Ausbildungsblock, der einen Tag oder so dauerte, es wurde immer wieder
29 aufgenommen. Es war ein omnipräsentes Thema, das nicht definiert und abgehandelt
30 wurde. Weisst du wie ich meine? #00:03:22-94#

31

32 **Was? Ach so okay, ja habe ich verstanden, danke. #00:03:30-95#**

33

34 Das war der Dialekt, das war nicht die Akustik (schmunzelt) #00:03:34-66#

35

36 **Oder eine Mischung von beidem (schmunzelt). Okay (...) Ihr lebt in eurem Unter-**
37 **nehmen Achtsamkeit und mich würde interessieren, was gehört zu deinen täglichen**
38 **Aufgaben in diesem Bereich? #00:03:50-38#**

39

40 Ich leite die Personal-Ausbildung, die tägliche Aufgabe in diesem Bereich (...) Achtsam-
41 keit (..) ist noch schwierig. Ich habe so das Gefühl, ein Teil von meiner VERANTWOR-
42 TUNG ist Führungsausbildung. In der Führungsausbildung arbeite ich mehr mit transfor-
43 mationaler Führung, und in transformationale Führung arbeiten wir mit dem Modell (...) mit einem Dreieck, in jeder Ecke ist ein Thema «Business, People und Self». Es geht hier
44 GANZ klar um den GESCHÄFTLICHEN Teil, wo man halt in einem Arbeitskonzept
45 drin ist, wo du in deiner Aufgabe drin bist: beim «People» drinnen geht es darum, wie
46 gehst du mit den Leuten um, wie befähigst du deine Leute und, und, und. Im «Self» drin-
47 nen besce ftigst (...) du besce ftigst dich stark mit dir selbst, wie DU etwas vorbereitest,
48 wie DU Energie tankst und DA merkt man in unserem Betrieb halt stark, dass man sich
49 mit dem «Self» Teil viel zu wenig auseinandersetzt. #00:50:24-03#

50

51

52 **Mhm. (bejahend) #00:05:26-37#**

53

54 In den Führungsausbildungen, welche wir haben, ist das ein sehr wichtiges Thema und
55 da hab' ich vor allem meine Be ungspunkte mit Achtsamkeit. #00:05:39-02#

56

57 **Ok (...) Ich zeichne grad noch das Dreieck auf (.) einen Moment bitte. Das ist «Bu-**
58 **siness, People und Self», stimmt's? #00:05:49-22#**

59

60 Ja genau. #00:05:50-27#

61

62 **Ich befasse mich ja hauptsächlich damit, dass ich für ein Unternehmen (...) ein Kon-**
63 **zept ausarbeiten möchte, WIE man Achtsamkeit etablieren kann. Ich möchte mich**
64 **dabei vor allem auf die STRATEGISCHE Ebene konzentrieren (...) Was sind aus**
65 **deiner Sicht Implikationsformen von Achtsamkeit auf der strategischen Ebene?**
66 **Hast du dazu Ideen? #00:06:21-50#**

67

68 Ja es kommen na verschiedene in Frage (...) STRATEGISCH heisst ja, es muss
69 wie verankert sein eben in der Strategie oder in der Vision. DA kommt es in der Unter-
70 nehmung stark darauf an, in welcher Branche, welche Kultur hat sie und, und, und. Das
71 ist die Idee, aber es gibt kein ALLGEMEINES Rezept welches du einfach etablieren
72 kannst. #00:06:58-12#

73

74 **Okay (..) So wie ich dich verstanden habe, muss es in der Strategie oder Vision ver-**
75 **ankert sein, dann kommt es auf die Branche, in der das Unternehmen tätig ist und**
76 **welche Kultur in diesem Unternehmen herrscht, muss man die Achtsamkeit darauf**
77 **zuschneiden. #00:07:16-90#**

78

79 Ja. Finde auch, dass «Achtsamkeit» nicht explizit als Achtsamkeit benannt werden muss
80 in einer Vision. Man muss es einfach daraus herleiten können. Ich kann ein Beispiel un-
81 serer Vision machen. Die heisst: wir begeistern (...) mit Aufmerksamkeit, Kompetenz
82 und Verlässlichkeit. (...) Wenn ich das in den Kontext einordne... dann ist Aufmerksam-
83 keit auch immer ein Thema von Achtsamkeit. Wenn ich das jetzt so sage, «wir begeistern
84 mit Aufmerksamkeit, Kompetenz und Verlässlichkeit», dann haben wir da schon ein AN-
85 KER in der Vision drin, wo es die BERECHTIGUNG gäbe, dass der Teil mit der Acht-
86 samkeit dort drin verankert ist. Weisst du wie ich es meine? #00:08:22-32#

87

88 **Ja (.) Wenn das gegeben ist, dass es dort verankert ist, was sind dann denkbare**
89 **Auswirkungen auf die Führungs- und Kommunikationskultur? #00:08:35-48#**

90

91 Sag's bitte nochmal, ich habe es nicht ganz verstanden. #00:08:43-78#

92

93 **Ja. Was sind für dich denkbare Auswirkungen auf die Führungs- und Kommunika-**
94 **tionskultur, wenn es in einer Strategie oder einer Vision verankert ist? #00:08:56-**
95 **38#**

96

97 Es ist natürlich immer EINFACHER, wenn du schon einen ANKER drin hast, wenn du
98 nachher (...) etwas einfließen willst. Du kannst dich auf eine VISION beziehen, du kannst
99 GANZ KLAR sagen (...) schaut, wir haben hier ganz klar den Bezug bis oben hin. Das ist
100 unsere Vision, unsere Leitplanke, in unser Zielbild. Das HILFT natürlich, egal was es ist,
101 ob das Achtsamkeit oder etwas anderes ist, dann auch DURCHZUSETZEN, es HILFT
102 zu kommunizieren, es HILFT in der Führung. Jeder hat irgendwo eine Vorstellung von
103 dem Thema. Vision ist ja, wenn sie auch gelebt wird in einer Unternehmung, auch nicht
104 perfekt (...) Aber durch das macht es sich einfacher. #00:09:57-24#

105

106 **Was sind, was denkst z.B. in einer Führungskultur, was sind konkrete Auswirkun-**
107 **gen? #00:10:06-96#**

108

109 Eigentlich geht es wieder um unser Führungsmodell, um die transformationale Führung
110 und du dann im «Self» dann die Legitimation drin hast, um mal so ein wenig esoterische
111 Gedanken einfließen zu lassen. Es geht wieder um das «Business, People, Self» oder und
112 in diesem «Self» drin, kannst du noch eine gute Selbstführung (...) einfließen lassen und
113 dann da mit diesen Themen arbeiten. #00:10:48-99#

114

115 **Hast du das Gefühl, es mache in jedem Unternehmen Sinn, Achtsamkeit zu etablie-**
116 **ren? #00:10:57-19#**

117

118 Ich habe das Gefühl, es macht immer Sinn, ja. Die Frage ist, ob es immer wirklich (...) /
119 wie, wie, wie du das dann aufhängst. Sind das Achtsamkeitstrainings, ob du das wirklich
120 so deklariert oder ob du das irgendwo verpackst. Wir haben das Thema ACHTSAM-
121 KEIT so EXPLIZIT nicht mit drin, aber wir haben immer wieder recht, recht sauber ver-
122 packt irgendwo / (...) also du findest es immer wieder. Weisst du, nicht immer auf den
123 ersten Blick aber auf den zweiten, wenn du hinschaust. Wie jetzt auch in der Vision drin,
124 da haben wir das Thema «Aufmerksamkeit». #00:11:48-22#

125

126 **Hast du das Gefühl, wenn man explizit das Wort «Achtsamkeit» verwenden würde,**
127 **dann auch zu einem Teil belächelt werden könnte (...)** In die Esoterikschiene abge-
128 **schoben werden könnte, dass man es darum nicht so EXPLIZIT so verwendet?**
129 #00:12:08-67#

130

131 Ja, ja ich habe schon das Gefühl, dass das so ist. Es kommt auf die Branche an, ich habe
132 nicht das Gefühl, dass die Leute überall gleich offen sind und nicht gleich offensichtlich.
133 Auch abhängig von der Kultur, wenn du so etwas einführest musst du darauf achten, wie
134 du es verpackst. #00:12:28-02#

135

136 **Kannst du dir auch gewisse Nachteile denken vom Einsatz von Mindfulness, Achtsamkeit (...)** oder was dann auch immer der Begriff dafür ist? #00:12:40-08#

138

139 Es ist natürlich immer schwierig, solche Sachen zu messen, was hat das für einen Ein-
140 fluss. Sei es (...) oder ob du Achtsamkeitstraining einführest, es ist natürlich schwierig,
141 da Geld gesprochen zu bekommen (.) Aber Nachteile (...) ich kann mir nicht vorstel-
142 len, dass es Nachteile hat, wenn du dich gut und intensiv mit dir selbst auseinandersetzt,
143 dass du dann eine institutionalisierte Selbstreflexion hast, wo ja auch irgendwie wie eine
144 Achtsamkeitsmethode ist, und deshalb kann ich mir nicht gross vorstellen, dass das gross
145 Nachteile hat. #00:13:33-99#

146

147 **Du hast vorhin das Geld angesprochen (...)** Wenn du nun irgendeine denkbare
148 **Form der Achtsamkeit, sei es Training oder was weiss ich, von einer Geschäftslei-**
149 **tung verteidigen musst (..) welche Argumentationen wählst du, dass es möglichst**
150 **akzeptiert wird und das Geld dafür gesprochen wird?** #00:14:02-41#

151

152 Das ist eine schwere Frage. Wenn du wieder das Dreieck vor dir hast, «Business, People,
153 Self», wenn du in das «Self» investierst, die meisten vernachlässigen das / (.) dann hast
154 du schon einen Multiplikatoren Effekt, nämlich wenn du mit genügend Energie unter-
155 wegs bist, dann hat das Auswirkungen auf deine Leute, auf das «P», und das hat wieder
156 Auswirkungen auf das «Business», wenn du effizienter, ausgeruhter, erholter und, und,
157 und durch das ttest du schon (...) / es wahrscheinlich mehr, wenn du an den «S»
158 arbeitest und deshalb, ich sage jetzt reduziert auf Achtsamkeit an DEM arbeitest, weder

159 dass du auf «Business» oder in Fachausbildung investierst (...) Ich habe das Ge das
160 müsste / das könnte so eine Argumentation sein. #00:15:22-25#

161

162 **Ich weiss, du hast das Messen des Erfolgs vorhin schon angesprochen, aber kennst**
163 **du irgendeine Möglichkeit, wie man Erfolg von einer Implikation von Achtsamkeit**
164 **messen könnte? #00:15:39-18#**

165

166 Ja wenn man wirklich sieht, dass das Team sich mit Achtsamkeit auseinandersetzt, dass
167 du NOCH Energie tanken / und allenfalls erholter, stressresistenter bist, (.) dann hat das
168 sicher Auswirkungen auf deine Resilienz. Wenn du resilienter bist, bist du wahrscheinlich
169 auch weniger krank (...) weniger anfällig auf Krankheit dementsprechend sicher eine
170 gute Indikation weniger Krankheitstage, Fernbleibtage / (...) wie soll man positiv
171 formuliert sagen, Gesundtage. Es kommt auch immer mehr, dass man positive statt nega-
172 tiver Formulierungen verwendet. #00:16:32-69#

173

174 **Kannst du mir Aspekte nennen, wo es sich bei der St. Galler Kantonalbank zeigt,**
175 **dass Achtsamkeit gelebt wird? #00:16:54-50#**

176

177 Wir versuchen es zum Leben zu bringen (unv.) (...) indem dass wir wirklich eigentlich
178 in diesen Führungskursen (.) versuchen wir das «Self» VIEL MEHR zu unterstreichen
179 und zu positionieren. Wegen den Implikationen, die ich vorhin genannt habe, «People»
180 also die Multiplikatoren Effekte und halt auch wir merken relativ stark, wenn sie eine
181 Selbsteinschätzung machen müssen, wenn ein Tag 100 % ist, was ist «Business», was ist
182 «People» was ist «Self» (...) dann ist irgendwo 90 % «Business», 5 % «People», 5 %
183 «Self». Und wenn sie sich nach dieser (unv. Rauschen) (...) Wichtigkeit von dem «Self
184 Teil», was optimal wäre, 50 % allenfalls maximal «Business», je nachdem wie gross die
185 Führungsspanne ist, dann auch «People» 20 % und 30 % «Self» (...) Ich habe das Ge
186 dadurch, dass wir die Führungslehrgänge, welche wir seit 8 Jahren durchführen, merken
187 wir das auch in der QUALITÄT der Führung. Wir messen dies alle zwei Jahre mit einer
188 Vorgesetztenumfrage. Die wir machen / (.) wo die Vorgesetzten über ihre Führungsqua-
189 lität quasi abgefragt werden bei den Mitarbeitenden / da stehen wir recht gut da / wir
190 haben wirklich SEHR gute Resultate. Bei den Mitarbeiterumfragen sind die Resultate
191 eigentlich schon fast hervorragend / durchgehend grün / 8 % plus, das ist glaube ich schon

192 eine Indikation / welche unsere Führungsverbinding / noch mit der transformationalen
193 Führung / der wichtige Aspekt «Self». #00:19:09-81#

194

195 **Dann wäre ja die Mitarbeiterbefragung über Führungskompetenzen des Vorgesetz-**
196 **ten ebenfalls ein Messinstrument, oder? #00:19:19-18#**

197

198 Ja definitiv (.) das machen wir alle zwei Jahre, da vergleichen wir natürlich mit den ver-
199 gangenen Zahlen mit den jetzigen Zahlen, obwohl wir schon sehr hoch sind mit diesen
200 Werten / wo wir schon letztes Mal zulegen konnten / war praktisch jeder Wert, den wir
201 abgefragt haben, noch positiver, fast unbeschreiblich, oder(..) Auf der anderen Seite ha-
202 ben wir eine 150- ige Tradition (...) Auch dieser Gesc ftserfolg, dieser Traditions-
203 erfolg rechtfertigt so etwas auch ein wenig. #00:19:57-95#

204

205 **Aber so konkrete Umsetzung findet dann vor allem in der Führungskraftentwick-**
206 **lung oder Führungskraftschulung statt. Hab' ich das richtig verstanden? #00:20:11-**
207 **57#**

208

209 Ja definitiv (...) eben dieser / der Self Teil ist da der wichtigste Punkt. #00:20:18-05#

210

211 **Okay (...) Ich hätte noch eine abschliessende Frage. Wenn du jetzt in einem Unter-**
212 **nehmen, sei es dein eigenes oder in einem Start-Up von jemanden, der gut mit dir**
213 **befreundet ist und der bittet dich (...) Achtsamkeit in einem Unternehmen zu etab-**
214 **lieren, nebst dem, dass es in der Vision Mission, in der Strategie verankert wird.**
215 **Worauf würdest du auch noch schauen? #00:20:52-26#**

216

217 Das ist noch eine schwierige Frage (...) Ich habe wirklich das Ge / Durch das, dass
218 wir mit einem transformationalen Führungsmodell sehr gute Erfahrungen gemacht haben
219 (..) dass man wirklich die Leute über die Führung eigentlich dieses Thema infiltriert, oder.
220 Von zuunterst bis zuoberst oder umgekehrt von zuoberst bis zuunterst je nachdem, dass
221 eigentlich jeder / wenn das «Self» verinnerlicht und / und ich denke, gute Selbstführung
222 benötigt eine gute Selbstreflektion / dementsprechend wichtig ist das Thema dort. Und
223 dann müssen halt noch Grundvoraussetzungen geschaffen werden wie eine gewisse Fle-
224 xibilität in der Arbeitsverrichtung und ein entsprechendes Zeiterfassungsmodell.
225 #00:21:54-11#

226

227 **Also für mich ist das eine befriedigende Antwort, ich weiss auf jeden Fall, wo ich**
228 **den Fokus setzen muss. #00:22:11-76#**

229

230 Genügt dir das, kannst du damit etwas anfangen? #00:22:17-78#

231

232 **Ja ich kann sehr viel damit anfangen (lacht) Von meiner Seite wäre es das gewesen.**
233 **Es sind alle Schlüsselfragen beantwortet. Ich danke vielmals für die Zeit, ich schätze**
234 **das sehr und es bringt mich einen grossen Schritt weiter in der Bachelor Arbeit.**
235 **#00:22:35-89#**

236

237 Gut gerne. Wenn du noch irgendwie Material brauchst, weil wir es halt nicht physisch
238 machen konnten, dann sagst du es deinem Pa wir haben da schon noch die eine oder
239 andere Folie grad bezüglich dem transformationalen Führungsmodell oder was auch im-
240 mer. #00:22:55-17#

241

242 **Das wäre vermutlich noch cool, wenn ich das bekommen könnte. #00:22:59-32#**

243

244 Weissst du, was ich grundsätzlich noch ganz eine lustige Frage fände? Du fragst, woran
245 merkt man es / warum macht man es (...) diese Aufmerksamkeit, die Achtsamkeit, das
246 Mindfulness. Man könnte sich fragen, wie würde ein Mensch aussehen, der es GAR nicht
247 macht? (...) Das re ein, ein, ein KRÜPPEL, oder. Ein Mensch, der null Reflektions-
248 Bereitschaft hat und eigentlich / eigentlich ist dieses «Self» ganz stark, sich zu hinterfra-
249 gen, sich seiner Handlung bewusst werden. Da kann man schon darüber lächeln, wenn es
250 unbedingt sein muss (..) ich persönlich finde aber, das Lächeln geht, vergeht einem dann,
251 wenn man sich die Frage stellt, was sind das für Menschen, die NICHT in der Lage sind
252 (...) was sind das Menschen die nie r sich und ihr Handeln einmal mal studieren,
253 reflektieren. Ich bin ganz sicher, da gibt es / dieser Mensch wäre nicht überlebensfähig.
254 Deshalb finde ich (..) weisst du alles / ich würde mich recht stark dagegen verwehren,
255 dass man das relativ schnell (...) in die Ecke des esoterischen hineinschiebt (.) FAR A-
256 WAY (...) Also, ich meine, man kann es immer so weit treiben, bis es esoterisch wird,
257 das ist schon klar, aber wenn man von einem ganz normalen Business-Ansatz spricht oder
258 (.) Was ist Selbstreflektion (...) weisst du, auch gege r dem Kunden / Ich meine, was
259 ist das für ein Kundenberater, der NICHT achtsam gegenüber dem Kunden ist? Der ist

260 genau 2 x Kundenberater in zwei Situationen (..) in der ersten und in der letzten. Das hat
261 null und nichts / (...) da ... de ich mich stark daf ... verwehren, wenn einer das Ge
262 hat, es sei eine «Gspührsch-Mi-Fühlsch-Mi» Esoterik. Also oder (..) Ich meine, das ist
263 eine Bachelor Arbeit, das ist nicht eine Stammtischdiskussion wo man findet, ja, ja ist
264 schon recht / seid ihr wieder nett miteinander gewesen. Dezidiert an deiner Stelle, dezi-
265 diert wäre ich eine Verfechterin dafür, dass das gar kein Thema ist. Die Frage ist ein
266 wenig, wie ist es verankert / das Mass, man kann auch übertreiben, du hast recht. / Es gibt
267 auch Yogis, welche extrem aufmerksam sind / aber du bist in einer mitteleuropäischen
268 Kultur, wo man mitteleuropäische Ansätze für eine Organisationsentwicklung nimmt und
269 wir sind nicht in Indien, wo man einander rote Lippen anmalt. (lacht) (...) Also ja wirk-
270 lich, weisst du wie ich es meine? Diejenigen, die das lächerlich machen, denen würde ich
271 wirklich Paroli bieten. #00:25:43-17#

272

273 **Die haben einfach nicht verstanden, worum es geht. #00:26:44-44#**

274

275 Ja die haben nicht verstanden, um was es geht, genau (..) und in der Arbeit würde ich
276 diesen Teil auch nicht beschreiben, im Sinne von es hat viel mit Esoterik zu tun. Ich
277 würde auch in der Definition irgendwie sagen, du wir sind da eben / wir sind da in Mit-
278 teleuropa und in einem organisationalen Umfeld. Und hier drinnen geht es / geht nicht
279 ohne Achtsamkeit, es geht nicht ohne. Es ist immer eine Frage von wieviel, selbstver-
280 ständlich. Es gibt immer Auswüchse, aber von denen redest du nicht in der Arbeit für
281 dich (..) Weisst du, was mir noch in den Sinn gekommen ist? #00:27:32-24#

282

283 **Ja (...) Was? #00:27:33-40#**

284

285 Ich fände es hat noch so einen Abgrenzungsaspekt. Achtsamkeit kommt ja eigentlich auch
286 da her (...) da ist Religion auch relativ nahe und sobald solche Aspekte auch angeschaut
287 und dementsprechend / wenn man es so bringt, hat man auch keine Gefahr in einer Un-
288 ternehmung so ein wenig den esoterischen oder den religiösen Touch los zu bekommen /
289 sondern den Vorteil für die Person / Gemeinschaft in der Form der Organisation im All-
290 gemeinen. #00:28:37-37#

291

292 **Ja. Ich danke vielmals, das ist also wirklich super und hat mir sehr hilfreiche Inputs**
293 **gegeben. #00:29:09-17#**

294

295 Super tip top. #00:29:16-41#

296

297 **Einen schönen Nachmittag , tschüss. #00:29:29-21**

8.9 Transkription: Interview mit Jürg Kyburz

Datum: 17.04.2020

Zeit: 14:00 Uhr

Interview: Telefoninterview

Beruf: *MBSR*-Lehrer und Geschäftsinhaber

Dauer: 29:00 Minuten

1 **Wie bereits vorgängig besprochen, lautet meine Forschungsfrage ja: Wie kann**
2 **Mindfulness im Unternehmen etabliert werden und was sind denkbare Auswirkun-**
3 **gen, wenn Mindfulness als kultureller Aspekt in einer Unternehmung aktiv gelebt**
4 **wird. #00:00:33-39#**

5

6 Mhm (bejahend). #00:00:35-04#

7

8 **Mich interessiert als erstes Ihr Hintergrund und zwar, welche Ausbildung haben Sie**
9 **und als was sind Sie konkret tätig? #00:00:48-31#**

10

11 Ich habe den Anfang der Frage nicht verstanden, aber als was ich konkret tätig bin ist auf
12 der einen Seite als *MBSR*-Lehrer, wichtig aber auch (.) als Coach aber (..) immer im Be-
13 reich der Achtsamkeit. Ich berate auch Einzelpersonen und dann mache ich auch oft
14 *MBSR*-Workshops bei Firmen (.) Unternehmungen (.) Vereinen (...) einfach in diversen
15 Institutionen auch im Bereich der Achtsamkeit. Wir leiten auch Achtsamkeitsseminare
16 (...) so 3 Tagesseminare und gleichzeitig leite ich Meditationen an (.) Ich bin auch als
17 Meditationslehrer tätig. #00:01:43-24#

18

19 **Also dann sind Sie, wenn man das so sagen kann, hauptberuflich Achtsamkeitstrai-**
20 **ner in allen verschiedenen Formen? #00:01:50-50#**

21

22 Nicht ganz korrekt (lacht). Das ist 50 % was ich jetzt aufgezählt habe (..) Wir bieten ja /
23 also um die Achtsamkeitsthematik abzuschliessen (.) Wir bieten ja auch CAS an, wo ich
24 Dozent bin, was wir auch selber aufgebaut haben was meine Firma anbietet. Das ist ein
25 Studienlehrgang «Achtsamkeit im Alltag und in der Führung», welcher letztes Jahr das
26 erste Mal stattgefunden hat und dieses Jahr ist die zweite Durchführung. Dort bin ich als

27 Dozent tätig, aber wir leiten auch diesen Studienlehrgang. Ich habe aber noch eine 50 %
28 Anstellung als (...) Geschäftsleiter eines Regionalplanungsverbands. #00:02:35-35#

29

30 **Ok. An welcher Hochschule findet der CAS statt? #00:02:41-11#**

31

32 An keiner (lacht) Das ist das erste CAS, welches in der Schweiz ausserhalb einer Hoch-
33 schule stattfindet aber auf Hochschul-Niveau ist. Wir führen das, also unsere Firma führt
34 das durch (...) mit allen Autorisierungen, welche wir gebraucht haben, dass wir eigentlich
35 einen CAS Abschluss mit Vergabe von ECTS Punkten auch ausserhalb einer Hochschule
36 durchführen dürfen. #00:03:04-88#

37

38 **Sehr interessant! Das habe ich noch nie gehört! #00:03:07-57#**

39

40 Ja, das ist seit 2016 ist das im Ausbildungsreglement neu oder 2017, ich bin mir nicht
41 einmal sicher, dass man auch ausserhalb von Hochschulen, von Institutionen, welche auf
42 dem Niveau einer Hochschule sind, dass man solche Produkte anbieten kann. Und wir
43 sind eigentlich die Ersten schweizweit, welche das auch machen, ausserhalb einer Hoch-
44 schule. Wir arbeiten zwar mit der Fachhochschule Brugg zusammen, aber (...) das CAS
45 basiert wirklich auf uns, es ist nicht der Hochschule von Brugg angehängt. Es ist EIN
46 Dozent, ein Lehrer, Professor Schulthess, welcher auch an der Fachhochschule unterrich-
47 tet, welcher mit mir zusammen das CAS aufgebaut hat. #00:03:53-97#

48

49 **Ok. Sehr spannend. #00:03:58-75#**

50

51 Ja es ist gut! Ist interessant! Es hat relativ viel gebraucht, bis wir die Bewilligung erhalten
52 haben, aber heute muss ich sagen, das ist auch interessant, wenn man solche Angebote
53 ausserhalb einer Hochschule macht. #00:04:12-42#

54

55 **Sehr ja (...) Meine erste Schlüsselfrage lautet: was sind mögliche Implikationsfor-**
56 **men von Achtsamkeit auf der strategischen Ebene eines Unternehmens? #00:04:29-**
57 **19#**

58

59 Jetzt (...) also ich denke (...) es ist grundsätzlich ein Verändern der Denkweise schon in
60 der FÜHRUNG. Es bedingt, eine andere Ansicht des Menschen (...) es bedingt eine an-
61 dere Ansicht der Wertschöpfungskette (.) dass in einem Unternehmen die Achtsamkeit
62 auch anfangen kann zu leben. Es bedingt eine grosse Basis von Vertrauen, eine Wert-
63 schätzung gegenüber dem Gegenüber (schmunzelt), also von den Mitarbeitenden gegen-
64 über den Mitarbeitenden von der Führung her und ich denke (...) wenn man Achtsamkeit
65 tief in einem Unternehmen implementieren will, ist auch es interessant, wenn man relativ
66 flache Hierarchiestrukturen hat. Es ist nicht zwingend aber es kann von Vorteil sein.

67 #00:06:01-43#

68

69 **Warum? #00:06:02-81#**

70

71 Grad bei der Einführung (...) Weil Verantwortung auf verschiedene Ebenen naheliegend
72 vergeben wird / jeder hat seinen Verantwortungsbereich, es läuft nicht alles Top-Down
73 (...) eben man kann die Wertschöpfung untereinander auch besser leben. Aber ich sage,
74 es ist nicht «sakro sankt» / also ich habe auch schon in Unternehmen Achtsamkeit unter-
75 richtet, welche absolut hierarchisch geführt sind, ganz konventionelle Hierarchiestufen,
76 und das kann auch funktionieren. Das bedingt jedoch, dass wenn's in die Breiten gehen
77 soll, dass alle Stufen bereit sind, dies mitzutragen (...) Wenn nur auf EINER Stufe abso-
78 lutes Desinteresse besteht für's Thema Achtsamkeit, ist es relativ schwierig, dass es im
79 GANZEN Unternehmen greift. #00:07:16-79#

80

81 **Mhm (bejahend). Und wenn Sie sagen, Sie haben Achtsamkeit unterrichtet (...) ha-**
82 **ben Sie das nachher messen können, ob es nachhaltig implementiert worden ist oder**
83 **nicht? Also wissen Sie, ob nach wie vor Achtsamkeit in diesen Unternehmen gelebt**
84 **wird? #00:07:39-28#**

85

86 Die kleinen Unternehmen, in einzelnen kleinen Unternehmen wird das weitergelebt, aber
87 dort halt wirklich ganz stark, weil die FÜHRUNG das WILL. Weil der Firmeninhaber
88 das will und der Firmeninhaber das auch trägt. In grossen Unternehmen ist die Messbar-
89 keit ganz schwierig, weil es einfach wieder Lücken gibt (...) Es gibt auch grössere Un-
90 ternehmen, welche (...) SEHR auf den ethischen Umgang miteinander achten und es viel-
91 leicht auch nicht zwingend dann am Schluss immer nur an der ACHTSAMKEIT aufzu-
92 hängen. (...) Aber wo wie der Umgang untereinander wirklich die BASIS ist und halt das

93 WISSEN derjenigen die das auch leben, wissen, dass man bei sich SELBER anfangen
94 muss / Also dass es eigentlich bei JEDEM Menschen selbst anfängt, ob er es schafft mit
95 seiner Arbeit, mit seinem Umfeld und mit den Vorgesetzten und den Untergebenen auch
96 wertschätzend umzugehen und das, das braucht es, das ist die Voraussetzung, dass wir
97 bei uns selbst anfangen. #00:08:50-57#

98

99 **Und wenn Sie jetzt DAS ansprechen, dann ist das ganz klar ein Teil der Unterneh-**
100 **menskultur, welche die Achtsamkeit trägt. Sehe ich das richtig? #00:09:00-50#**

101

102 Absolut richtig, absolut richtig! Es ist, es, es, es / wenn man es in einem Betrieb leben
103 WILL, braucht es / MUSS es ein Bekenntnis der Unternehmenskultur sein. Und das führt
104 erst dazu, dass es QUER über ALLE Stufen hinweg mitgetragen wird. In einem kleinen
105 Unternehmen, das hierarchisch flach geführt wird / es muss nicht einmal ein ganz kleines
106 Unternehmen sein, in einem kleineren, mittleren Unternehmen, welches hierarchisch
107 flach geführt ist, ist es halt VIEL einfacher umzusetzen, als in einem grossen Unterneh-
108 men, wo es wieder Wechsel in der Hierarchiestufe gibt oder wieder jemand dazu kommt,
109 der das nicht so kennt, der es nicht mitträgt, dann bleibt wieder ZU VIEL an einzelnen
110 hängen. #00:09:40-07#

111

112 **Mhm (bejahend). Was sind in Ihren Augen Voraussetzungen für eine nachhaltige**
113 **Etablierung, abgesehen von der Führungsperson, abgesehen von einzelnen Mitar-**
114 **beitern. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? #00:10:16-18#**

115

116 Das Wichtigste ist definitiv die Vertrauensebene. Dass man untereinander (...) quer Beet
117 auf Vertrauen basierend miteinander umgeht und auch FÜHRT. Betriebe, welche stark
118 auf dem Muster der KONTROLLE geführt werden / Ist das fast nicht umsetzbar. Klar
119 sind die räumlichen Verhältnisse von Vorteil, aber ich sage jetzt salopp, Vertrauen, je-
120 manden machen lassen, andere Ideen gelten lassen, andere Gedanken, andere Ansatzwei-
121 sen gelten lassen untereinander, dann eigentlich das Resultat ist matchentscheidend und
122 nicht der WEG. Also WIE findet ein Mitarbeiter in einem Projekt die Lösung ist weniger
123 entscheidend, als die Lösung selbst, man lässt ihn machen, er kann sich entfalten, es kön-
124 nen EIGENE Innovationen eingebracht werden. Das ist eine GROSSE Voraussetzung,
125 dass Achtsamkeit in einem Betrieb auch funktioniert. Wenn, wenn das Ganze auf hierar-
126 chischer Führung mit starkem Befehlston und starkem Kontrolldruck / Und dann ein ganz

127 grosser Punkt ist natürlich auch immer die Leistung, wenn man immer eine MAXIMALE
128 Gewinnoptimierung hat, ist es auch relativ schwierig, weil ich denke eine Gewinnopti-
129 mierung ist eine Folge auch von der Achtsamkeit, aber eine maximale Gewinnoptimie-
130 rung ist kurzfristig nur erreichbar. Eine maximale Gewinnoptimierung ist halt immer et-
131 was sehr, sehr kurzfristiges, weil, weil es können aus Ebenen gewisse Einflüsse dazu
132 führen können, dass es eine gute Gewinnoptimierung gibt, aber langfristig ist es / Der
133 langfristige Erfolg basiert ja immer auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter. #00:12:21-81#
134

135 **Und diese Zufriedenheit kann erheblich unterstützt werden durch einen achtsamen**
136 **Umgang. Oder? #00:12:32-62#**

137

138 So korrekt ja. #00:12:33-98#

139

140 **Was sind für Sie denkbare Auswirkungen auf die Führungskultur? #00:12:40-52#**

141

142 Ich denke, dass man in der Führung eine bessere Gesprächskultur hat, dass man einander
143 ausreden dass man auch bereit ist, einmal wenn's g ist, den (unv.) Gehorsam zu
144 vollziehen. Es gibt auch in einem Unternehmen Phasen / wo Unternehmen welche acht-
145 samkeitsbasiert unterwegs sind, Phasen, in denen du einfach machen musst und nicht
146 fragen musst. Das kenne ich selber auch und DAS bedingt es eben auch, das bedingt eben
147 auch halt die gegenseitige Wertschätzung und auch das Vertrauen in Krisensituationen.
148 Doch das muss jetzt halt so sein und jetzt muss ich das halt machen auch wenn es mir
149 nicht passt. Es schliesst sich überhaupt nicht aus. Aber im Grundsatz ist es schon eigent-
150 lich, dass man die Mitarbeiter partizipieren lässt. (...) Natürlich jeder auf seiner Stufe,
151 das ist logisch (...) Das kannst du nicht verhindern mit der Achtsamkeit. Das ist auch
152 richtig so, weil der eine will keine Verantwortung, der will einfach seinen Job gut ma-
153 chen, das Handwerk das er kann oder auf der Stufe gut erledigen, die er kann und der
154 andere will Verantwortung und irgendwann muss man ihn auch beweisen lassen, dass er
155 diese Verantwortung übernehmen kann. Auch in einem Führungsbereich nicht nur in ei-
156 nem Sachbereich oder. #00:14:22-65#

157

158 **Was konnten Sie in Ihrer Vergangenheit für Veränderungen unter den Mitarbei-**
159 **tern feststellen? #00:14:33-90#**

160

161 Also, was ich vor allem immer wieder feststelle mit Leuten, welche an der Achtsamkeit
162 dranbleiben, auch wenn das nur EINZELNE in einem Unternehmen sind, dann ist es (...)
163 eine gewisse Gelassenheit und eine grössere Akzeptanz. Also das sind zwei Punkte, wel-
164 che ich immer wieder sehe, wenn es die Führung und die Mitarbeiter schaffen, im Bereich
165 Akzeptanz und Gelassenheit einen Schritt vorwärts zu kommen, dann bewegt sich relativ
166 schnell viel. Es muss dann nicht immer so sein, wie man es will, oder (.) Manchmal ist
167 dann beim einzelnen Individuum / ist dann manchmal GUT auch gut GENUG und auch
168 auf der Führungsebene wird dies dann eher respektiert. Weil wenn sich der Mitarbeiter
169 wirklich extrem Mühe gegeben hat, auch wenn nicht DAS Resultat herauskam (..) dass
170 man doch sagen kann, ja doch, den Möglichkeiten entsprechend haben wir das Optimum
171 herausgeholt. #00:15:41-19#

172

173 **Ja (...) Können Sie sich Nachteile durch Achtsamkeit denken? #00:15:50-83#**

174

175 Ja (...) das ist wahrscheinlich auch wieder auf das einzelne Individuum heruntergebro-
176 chen. Es kann natürlich je nach Charakter (lacht) (...) kann schon die Gefahr entstehen,
177 dass man das versucht auszunutzen. Dass man mit weniger, als mit dem nötigen zufrieden
178 ist, weil man sich sagt, ich bin ja EH gut genug, das MUSS jetzt einfach so reichen (...)
179 und DAS mag es selten «verleiden». In der heutigen Wirtschaft kann man hin wo man
180 will, das reicht einfach nicht (...) und DAS ist aber eine starke Charakterfrage (.) wieder
181 von Einzelpersonen und wenn die Einzelperson die Achtsamkeit nicht nur aufsetzt, son-
182 dern sie versucht als (...) / Ja ich sage jetzt / Achtsamkeit ist eben nicht ein HILFSMIT-
183 TEL oder ist ein WERKZEUG / oder KLAR ist es das auch. ABER Achtsamkeit ist ei-
184 gentlich PER SE, wenn man sie bei sich vertiefen kann, ist es eben eine LEBENSEIN-
185 STELLUNG. Und bei Menschen, die Achtsamkeit als Lebenseinstellung finden, wird
186 DAS nicht passieren / Ist das Risiko klein oder höchstens sehr punktuell, weil das halt
187 ihrem Muster und ihrem Naturell entspricht. Aber sie werden immer wieder merken oder
188 sie werden bereit sein zu hören, wenn man es ihnen sagt. Also die Gefahr ist da (..) aber
189 wenn Menschen das verinnerlicht haben / die Achtsamkeit, dann wird er auch bereit sein,
190 gewisse Kritik entgegen zu nehmen. #00:17:31-95#

191

192 **Mhm (bejahend) (...) Wie messen Sie Erfolg von Implikation der Achtsamkeit?**

193 **#00:17:40-61#**

194

195 Das ist nicht so, es ist nicht so konkret, dass ich nachher bei Unternehmen Umfragen
196 machen würde oder nachher noch Studien machen würde, hat man das weitergelebt oder
197 nicht. Aber für mich ist eigentlich der beste Index, dass ich von sehr vielen Unternehmen
198 / also SEHR vielen Unternehmen vielleicht nicht, ich bin auch nicht in hunderten Unter-
199 nehmen, ich darf da nicht übertreiben. Das sind, das ist vielleicht pro Jahr ein Dutzend,
200 aber dass ich doch von vielen wieder Rückmeldungen erhalte / oder im Minimum von
201 Einzelpersonen, welche mir berichten, DAS und DAS hat sich WIRKLICH verbessert
202 oder von der Leitung, die das Ganze angeregt oder angestossen hat, vielleicht ein Jahr
203 später wieder einen Anruf erhalte und die dann sagen, dass es wieder einmal Zeit, dass
204 ich für einen Refresher in die Firma komme. Sie hätten ganz gute Phasen gehabt, jetzt
205 geht es vielleicht wieder ein wenig zurück / wir hatten Wechsel, es wäre gut, wenn wir
206 nochmals anhängen. Also bei mir ist vor allem Messbarkeit in den persönlichen Kontak-
207 ten von Bedeutung, sei es mit den Mitarbeitenden, welche bei den Workshops oder bei
208 den Weiterbildungen dabei gewesen sind, sei es aber auch, weil in einem Unternehmen
209 drin / Beispielsweise bei uns im Kanton Aargau mache ich relativ viel beim Departement
210 des Innern. Immer wieder kommen da Anfragen, für Kursbesuche von Einzelpersonen
211 aber auch von Abteilungsleitern (...) Ob ich nicht mit der Abteilung in Bezug darauf
212 etwas machen könnte. Also eigentlich ist für mich die Messbarkeit in den Rückmeldun-
213 gen sehr wichtig. #00:19:19-57#

214

215 **Mhh (bejahend) (...) Das ist glaube ich auch die schönste Rückmeldung oder?**
216 **#00:19:22-64#**

217

218 Ja das ist für uns natürlich / sagen wir mal von der Business Seite her, ist das die ange-
219 nehme, weil das ist die Werbung, die nichts kostet. Also die / früher sagte man «Mund
220 zu Mund Propaganda» / Bei mir geht das aber noch ein bisschen weiter, weil wir doch
221 sehr oft Rückmeldung erhalten von denjenigen, welche das initialisiert haben, dass sich
222 einiges verändert habe. Wenn nicht im ganzen Unternehmen / das ist halt manchmal eine
223 hehre Anforderung / Aber doch in gewissen Bereichen, in gewissen Abteilungen wo, wo
224 wirklich spürbare Veränderungen stattfinden, wo der Mensch im Mittelpunkt. Nicht nur
225 auf der Glanzbroschüre, sondern man versucht es wirklich so zu leben. #00:20:05-53#

226

227 **Ja, sehr schön. (...) Ich habe noch eine letzte Frage, welche mich persönlich interes-**
228 **siert. Ich habe auf der Seite von Mindfulness Suisse gesehen, dass Sie ein 8 Tage**

229 **Retreat bei John Kabat-Zinn gemacht haben. Können Sie mir ein wenig davon er-**
230 **zählen? #00:20:24-56#**

231

232 Ja, das (...) (lacht) War sein letztes grosses Retreat, das er gemacht hat generell und
233 glücklicherweise fand das in der Schweiz statt. Er hat das im Paraplegiker Zentrum Not-
234 twil gemacht im 2015, zusammen mit Saki Santorelli, das ist ja so wie sein Ziehsohn
235 könnte man fast sagen, obwohl er ist nur ein paar Jahre jünger als der John und Saki führt
236 nun John Kabat-Zinns Kliniken in Amerika. Und dann haben die beiden etwa 70 Retreats
237 zusammen gemacht in ihrem Leben. Mehrtägige Retreats (...) und in der Schweiz hat er
238 das Letzte gemacht, das war ein Retreat mit 250 Leuten (.) von morgens um 6.00 Uhr bis
239 abends um 22.00 Uhr acht Tage nacheinander. In einem wunderschönen Saal in Nottwil
240 und sie haben es geschafft, einen vom Morgen bis am Abend zu fesseln. Es war eine (...)
241 jetzt muss ich aufpassen, dass es nicht spirituell werde, aber unheimliche Aura, welche
242 von ihm ausgeht, er hat eine unheimliche Kraft und eine Überzeugung, eine riesige Über-
243 zeugung / wir haben Diskussionen erlebt (..) das werde ich nie mehr vergessen, eine Is-
244 länderin, eine Teilnehmerin aus Island, hat jeden Tag versucht einen Persilschein zu er-
245 halten, dass sie selber als Lehrerin nicht jeden Tag meditieren muss. Und bis am letzten
246 Tag, hat sie den Persilschein nicht bekommen und zum Schluss sind Tränen geflossen,
247 weil er sagte ganz klar, wenn DU selber auf dem Weg der Achtsamkeit bist und DIES
248 dann auch noch unterrichtest, ist zwingende Voraussetzung, dass du selber JEDEN Tag
249 übst. Das FORMALE Üben passiert einfach in der Meditation, das WACHSTUM passiert
250 in denjenigen Phasen, wo man nichts macht, in den Phasen des SEINS und nicht in den
251 Phasen des TUNS. Das persönliche Wachstum passiert halt nur DORT / und da habe ich
252 / Das ist einfach eine von vielen Episode gewesen, welche ich in dieser Woche habe mit-
253 nehmen dürfen, das war so extrem eindrücklich. Ich habe ihn dann in mehreren Life-
254 Chats erleben dürfen und hab auch mit ihm sprechen dürfen. (...) Er ist schon eine grosse
255 Persönlichkeit, welche von mir aus gesehen, im Bereich der Friedensbewegung auf der
256 Welt, halt ganz viel Gutes tut. Also, angefangen bei der Selbstliebe aber wirklich trans-
257 portiert dann nach aussen in die Unternehmen zur Menschenwürde, zu würdigen Arbeits-
258 plätzen, nicht zur Gewinnoptimierung, sondern zur Lebensqualität-Optimierung, da ist er
259 ein reicher Botschafter. Halt immer wieder, dass das Leben kein Kampf sein soll, sondern
260 dass das Leben eben lebenswert sein darf. Wir Individuen jedes für sich kann den Weg
261 finden oder darf bestimmen, was bedeutet für uns Lebensqualität. Da ist er für mich nach
262 wie vor ein riesengrosses Vorbild, und ist auch eine gewaltige Kraft, ich habe gestaunt,

263 wie er das durchgezogen hat. Er war schon müde nach diesen 8 Tagen, das hat man auch
264 gemerkt und es durfte auch sein, er hatte eine riesen Verantwortung. Aber die Kraft, wel-
265 che er in seinem Alter hat ist gewaltig. (...) Ja ist wirklich fantastisch gewesen. Für mich
266 war es das grösste Erlebnis im Zusammenhang mit Achtsamkeit. Das Retreat, das ich bei
267 ihm machen durfte. Nebst dem, dass ich jedes Jahr 6-8 Tage in einem Schweige-Retreat
268 bin und das jedes Mal faszinierend ist für mich. Was die Ruhe aus uns Menschen macht
269 und was (...) aus der Ruhe entstehen kann, wenn man nichts MUSS! Ich stecke ja auch
270 in dieser Leistungsgesellschaft drin, aber es ist vor allem, weil ich viel von mir selber
271 verlange, nicht weil man im Aussen viel von mir verlangt, sondern weil ich immer viel
272 an mir arbeiten muss / Weil meine Muster sind anders, als das was ich heute mache. (...)
273 Und das zeigt mir die Achtsamkeit jeden Tag, sie hält mir einen Spiegel hin und sagt,
274 fang bei dir selber an. Man kann am meisten mit uns selber bewegen, oder (...) Die Um-
275 welt, das Umfeld, den Chef verändern, das ist immer sehr schwierig und meistens nicht
276 machbar auch wenn man das Gefühl hat, es wäre einfacher. Das ist in den Partnerschaften
277 genau das Gleiche. Den Partner verändern (...) dabei dürfen wir probieren, miteinander
278 auszukommen. Da ist ganz viel Schönes was uns Achtsamkeit schenkt, wenn man zu der
279 Erkenntnis kommt, dass es sich lohnt auf diesem Weg zu leben. #00:25:36-05#

280

281 **SEHR schön! #00:25:42-05#**

282

283 Ich weiss nicht, ob ich Ihnen ein wenig weiterhelfen konnte. #00:25:45-55#

284

285 **Sie haben mir SEHR weiter geholfen! #00:25:47-45#**

286

287 Dann bin ich froh! #00:25:50-13#

288

289 **Ich danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit und dass Sie mir Red' und Antwort gestan-**
290 **den sind und dass Sie sich überhaupt auf meine Anfrage gemeldet haben. Das ist**
291 **sehr geschätzt und ich danke Ihnen vielmals! #00:26:02-59#**

292

293 Gern und dann wünsche ich Ihnen weiterhin viel Freude bei Ihrer Arbeit und natürlich
294 einen ganz guten Abschluss! Ich habe immer Freude, wenn junge Menschen sich diesem
295 Thema annehmen und das ein wenig vertieft versuchen anzuschauen. #00:26:24-60#

296

297 **Ich glaube, je früher man dieses Tool für sich entdeckt, desto einfacher wird es.**

298 **#00:26:30-04#**

299

300 Natürlich! Weil bei Ihnen haben sich etwas über 20 Jahre Muster eingeschlichen, und als
301 ich damit vertieft anfing, waren es 45 Jahre, das ist schon ein Unterschied. (lacht) Das ist
302 schon ein Unterschied und es ist sicher einfacher, dass man schneller erkennt, wenn sich
303 Muster anfangen zu manifestieren, dass wir selber entscheiden können, will ich das oder
304 will ich das nicht. Aber NUR wenn ich es sehe, wenn ich es nicht sehe, dann macht es
305 das einfach mit mir. Auf Grund von meiner Entwicklung, von meiner Erziehung, von den
306 Lehrern, von den Partnerschaften und, und, und werde ich als Mensch geformt und wenn
307 ich das selber sehe und weiss, dann habe ich auch immer die Chance, mich entsprechend
308 zu verhalten. Ich kann natürlich selber bestimmen, wie sich meine Muster entwickeln,
309 oder gewisse Stücke, nicht abschliessend, aber gewisse Stücke. Und das kann in einem
310 Leben hilfreich sein, wenn man früher beginnt. #00:27:31-79#

311

312 **Ja, das glaube ich sofort (schmunzelt). Nein, danke nochmals VIELMALS und dann**
313 **wünsch ich Ihnen einen ganz schönen Nachmittag und bleiben Sie gesund!**

314 **#00:27:42-59#**

315

316 Das wünsche ich Ihnen auch! Gibt es eine Möglichkeit, an die Schlussarbeit heran zu
317 kommen oder irgendwo einzusehen? #00:27:51-27#

318

319 **Ich muss es abklären. Ich schreibe diese Bachelorarbeit im Auftrag der ZHAW und**
320 **wir mussten dort eine Einverständniserklärung unterschreiben, dass es geistiges Ei-**
321 **gentum der Schule sei. Aber wenn es irgendwie möglich ist werde mich nachher mit**
322 **Ihnen auf LinkedIn vernetzen und dann würde ich das Ihnen auf diesem Weg zu-**
323 **kommen lassen, falls das irgendwie möglich ist. #00:28:20-46#**

324

325 Das ist doch super, das machen wir so. Das ist tip top! Bei wem sind Sie an der ZHAW,
326 also haben Sie einen Professor der Sie begleitet? #00:28:28-35#

327

328 **Ja Frau Madeleine Gut, kennen Sie sie? #00:28:30-15#**

329

330 Ich kenne sie nicht persönlich aber schon gehört von ihr. Mit Christoph Steinebach, ich
331 weiss nicht ob Sie ihn kennen, er ist in einer Leitungsfunktion, Prof. Steinebach, mit ihm
332 habe ich immer wieder mal zu tun. Er hat uns beraten beim CAS. #00:28:44-73#

333

334 **Nein ihn kenne ich nicht (...) Vielen Dank nochmals! #00:28:48-44#**

335

336 Das ist doch gut. (schmunzelt) Viel, viel Freude beim Arbeiten. #00:28:50-35#

337

338 **Danke gleichfalls, Adieu Herr Kyburz! #00:28:56-99#**

339