

Wie Achtsamkeit ankommt

Preview

► **Aus Salzgitter in die Welt:** Welche Verbreitung das Mindfulness-training von Bosch intern und extern hat

► **Kraft in Corona-Zeiten:** Inwiefern Mindfulness die Psyche stabilisiert und in Krisen hilft

► **Mindfulness goes WOL:** Wie „Working Out Loud“ weitergedacht die Achtsamkeitspraxis pusht

► **Self Leadership/Deep Work/Mindful Collaboration:** Drei Lernpfade für eine gesunde Haltung

► **Meditations-App und Workbook:** Wie Lernende Step by Step zu Mindfulness finden

► **Buddy Learning:** Wie das Lernen in Gruppen Mindfulness erlebbar macht

„Guten Morgen“ ... „Guten Morgen“ ... „Guten Morgen“ ... „Kannst du meinen Desktop sehen?“ ... „Ich höre noch nichts ... könnt ihr mich hören?“... „Mutet euch doch mal alle, ich höre einen Hall!“ So oder ähnlich beginnt der Arbeitstag seit Mitte März 2020 auch jetzt noch – bzw. wieder – für viele Menschen in vielen Unternehmen auf der ganzen Welt. Von Homeoffice zu Homeoffice, mit mehr oder weniger gut funktionierender Technik, mit mehr oder weniger Ruhe im Hintergrund, mit mehr oder weniger gefühlter Belastung.

Das Besondere für etliche Mitarbeitende der Robert Bosch GmbH: Einmal pro Woche wird nach der Begrüßung eine zehnmündige Meditation gestartet – jede und jeder aus der zusammengekommenen Runde schließt vor dem Bildschirm die Augen und konzentriert sich auf das Atmen. Denn das gemeinsame Meditieren ist Programm bei Bosch. Genauer: Seit Mitte 2019 ist es Bestandteil eines neuen Trainingsprogramms. In seiner Konzeptionsphase hieß das Training „MindFriends“ – eine heute nur noch informelle und rein intern genutzte Bezeichnung, die aber in einem Wort beschreibt, worum es geht: sich das Thema Mindfulness zum Freund und Begleiter im Arbeitsalltag machen, auf freundliche Weise etwas für den eigenen Geist tun und gemeinsam mit „Buddies“, also gleichgesinnten Kolleginnen und Kollegen, Achtsamkeit trainieren.

Im Herbst 2020 befindet sich das Programm im dritten Durchgang und wurde bereits von 400 Teil-

Achtsamkeit stärkt die Gesundheit und fördert das Arbeitsklima. Innovative Firmen wissen das und haben daher Mindfulness-Praktiken in ihr BGM-Portfolio aufgenommen. Das Problem: Nicht alle Mitarbeitende lassen sich von Meditation & Co. erreichen. Die Robert Bosch GmbH hat nun eine Lösung gefunden, Achtsamkeit in die Breite zu tragen: Mindfulness goes Working Out Loud.

Meditieren mit Maskottchen: Bei Bosch haben Kollegen für Kollegen ein Mindfulness-Training entwickelt, das auch andere Firmen nutzen dürfen.

nehmenden aus 55 Standorten von Bosch absolviert. Darüber hinaus nahmen ca. 200 Personen aus anderen Unternehmen, darunter Größen aus der Autoindustrie, der Logistik sowie der Versicherungsbranche, teil, denn das Programm steht allen interessierten Firmen offen. Der Zulauf ist ungebrochen, was angesichts des arbeitskulturellen Zeitsprungs, in dem wir uns gerade befinden, kaum wundert. Die Corona-Pandemie hat uns Wissensarbeiter scharenweise ins Homeoffice und somit in eine neue Arbeitsform gebeamt und sorgt für Veränderungen, Turbulenzen und Unsicherheiten. Wir hören und lesen über die Krise, über ökonomische Probleme. Unsere Hirne saugen alles hungrig auf, weil sie von der Evolution dafür konstruiert wurden, sich negative Nachrichten besser zu merken als positive. Rolf Dobelli formulierte in seinem Buch „Die Kunst des digitalen Lebens“: „Nachrichten sind gesundheitsschädlich. Ich will die Kontrolle über mein Hirn zurück!“

Mindfulness brauchen wir gerade jetzt

Mit anderen Worten: Was wir in der gegenwärtigen Ausnahmesituation mehr brauchen denn je, ist Mindfulness. Achtsamkeit. Die Fähigkeit, Autopilotenhandlungen und -gedanken zu stoppen und erst einmal aufmerksam wahrzunehmen, was gerade in unserer Umgebung und mit uns passiert. Die Fähigkeit, nicht in Stress und Hektik zu verfallen, sondern sortiert und mit klarem Kopf die gegebenen Aufgaben anzugehen, ohne uns von Ängsten und Sorgen, die Corona hervorruft, erdrücken zu lassen. Die Fähigkeit, uns zu zentrieren und zu fokussieren. Die Fähigkeit, Emotionen zu regulieren. All das – und noch vieles mehr – trainieren Achtsamkeitsmethoden. Jeder Achtsamkeitsprozess beginnt mit einem Innehalten, also mit einer notwendigen Distanzierung – und schon das hat positive Wirkung.

Dass Mindfulness die psychische Gesundheit stärkt und zu gesunder Führung beiträgt, hat sich unter BGM-Verantwortlichen und im HR-Management allerorten und aller Branchen wohl mehr oder weniger herumgesprochen. Zu Mindful Leadership und Achtsamkeit gibt es Bücher und Kongresse, und nicht wenige Unternehmen – so auch die Robert Bosch GmbH – geben ihren Mitarbeitenden schon seit Langem die Gelegenheit, zu meditieren. Bei Bosch ist Mindfulness in vielen Führungstrainings fester Bestandteil, und für deren Absolventinnen und Absolventen ist Meditieren so selbstverständlich wie Joggen. Dennoch: In der

Breite sind die Methoden der Achtsamkeit bislang noch nicht so angekommen, wie sie es verdient hätten und es sinnvoll wäre. Das Problem: Zu viele Menschen, ob bei Bosch oder extern, halten das Konzept vielleicht für „irgendwie zu esoterisch“ oder sehen darin nicht mehr als einfach nur ein Nice-to-have. Oder: Sie wollen zwar körperlich wie psychisch etwas für sich tun – doch fehlt ihnen der Rahmen, um loszulegen.

Viele wollen etwas für sich tun – und scheitern am „Wie“

Genau an diesem Punkt – einem Handlungskonzept, verbunden mit der Möglichkeit, Mindfulness in die Breite zu tragen – setzt das Mindfulnessstraining von Bosch an. Dahinter verbirgt sich eine Maßnahme, die über zehn Wochen läuft, einen einfachen Einstieg ins Thema ermöglicht und auf Selbstlernen in kleinen Gruppen setzt. Zentrale Elemente sind ein analoges Workbook und eine Meditations-App. Flankierende Maßnahmen sind ein Kick-off-Meeting, ein Boxenstopp-Treffen und eine Abschlussveranstaltung. Trainiert wird in drei Themenfeldern: Self Leadership (Achtsame Selbstführung), Deep Work (Fokussiertes Arbeiten) und Mindful Collaboration (Achtsames Miteinander), für die es je einen eigenen Programmpfad gibt, wobei zu Beginn die individuelle Entscheidung fällt: Welchem Trail will ich über die Wochen hinweg folgen? (Vgl. Kasten „Mindfulness by Buddy Learning“). Optisch begleitet wird das Mindfulnessstraining durch ein Maskottchen: Brian, the Brain. Das Smiley-Hirn mit Armen und Beinen illustriert Seiten im Workbook, verziert Moderationskarten und sorgt als Aufsteller in den Räumen von Bosch für gute Laune und die Erinnerung ans Thema.

Was fast spielerisch daherkommt, hat mehr in sich, als der erste Blick vermuten lässt. Denn die Macherinnen und Macher des Programms – ein kleines Team von Mindfulness-Passionistas aus dem Kompetenzzentrum Leadership des Bosch-Geschäftsbereichs Automotive Electronics – haben bei der Konzeptionierung ihres Mindfulnessstrainings Inspirationen bei einem großen Vorbild der selbstorganisierten Lernkonzepte gefunden: Working Out Loud. Die Lern- und Arbeitsmethodik des US-Amerikaners John Stepper, bekannt auch unter dem Kürzel WOL, ist bei Bosch bereits seit 2015 in Anwendung und hat derzeit 6.000 aktive Fans. So lag es fast auf der Hand: Auf einem Hackathon zur Frage, wie sich Mindfulness noch mehr unter die Menschen bringen lässt, kam es zur zün-

Mindfulness plus Working Out Loud heißt: Mindfulness größer machen und in die Breite tragen.

Das Bosch-Training in One View

Mindfulness by Buddy Learning

Die Gedanken der Achtsamkeit jedem und jeder Einzelnen nahebringen – und zwar so, dass die Mindfulness-Methoden sofort angewendet werden können: Dazu braucht es ein Trainingsprogramm mit klaren Aufgaben. Entwickelt hat die Robert Bosch GmbH daher ein gruppenorientiertes Selbstlernprogramm mit Step-by-Step-Leitfaden.

Die drei Themenstränge

Möchte ich achtsamer mit mir selber sein? Achtsamer arbeiten? Achtsamer im Umgang mit anderen werden? Mindfulness kann in verschiedenen Kontexten zur Anwendung kommen – weswegen das Trainingsprogramm von Bosch drei Themenstränge hat. Jeder Trail hat eigens zugeschnittene Aufgaben. Jeder und jede Teilnehmende entscheidet sich zu Beginn für einen der drei Trails:

Self Leadership

Ziele: Durch eine größere emotionale Klarheit mehr Gelassenheit und Freude bei der Arbeit und im Leben verspüren sowie einen leichteren Umgang mit Veränderungen finden. Zudem: Selbstwirksamkeit steigern und wahrgenommenen Stress verringern.

Deep Work

Ziele: Die Konzentrations- und Erinnerungsfähigkeit erhöhen, Fokussierung verbessern, Ablenkungen reduzieren und die eigene Leistung steigern.

Mindful Collaboration

Ziele: Verständnissvolle Beziehungen aufbauen und Zusammenarbeit verbessern. Mit emotionaler Intelligenz selbstsicher, klar, authentisch und mitfühlend kommunizieren.

Der Rahmen

Setting

Über einen Zeitraum von zehn Wochen trifft sich einmal pro Woche eine feste Buddy Group von vier Teilnehmenden aus verschiedenen Unternehmensbereichen für eine Stunde virtuell oder analog an einem ungestörten Ort, um gemeinsam zu meditieren, Aufgaben zu bearbeiten und sich auszutauschen. Das Meditieren wird per Meditations-App unterstützt, für die Aufgabenbearbeitung dient ein Workbook, das genau festlegt, was wann wie bearbeitet wird.

Workbook und Meditations-App

► *Das Workbook* gibt die Struktur und das Programm der Sitzungen vor. Neben 1. Übungen und Methoden zu jedem Trail enthält es 2. Reflexionsaufgaben, 3. praktische Informationen mit Zitaten, Geschichten und Bildern zu den zu bearbeitenden Themen sowie 4. wissenschaftliche Hintergründe zur Wirksamkeit von Mindfulness.

► *Die Meditations-App „Mindance“* enthält speziell auf das Bosch-Mindfulness-training zugeschnittene Meditationsübungen sowie darüber hinausgehende Mindfulness-Übungen und -Kurse.

Moderation

Eine Person der Vierer-Gruppe übernimmt die Rolle des/der Buddy-Group-Moderierenden. Er/sie ist für die Terminplanung verantwortlich und führt bei den gemeinsamen Treffen durch das Workbook.

Verschwiegenheit

Die Themen sind zum Teil sehr persönlich. Darum gilt: Was in der Buddy Group besprochen wird, bleibt in der Buddy Group.

Bonding

Motivation und ein Bindungsgefühl werden erzeugt durch einen Kick-off, einen Boxenstopp und eine Abschlussveranstaltung für sämtliche Teilnehmende eines 10-Wochen-Durchgangs. Die Identifikation mit dem Programm unterstützt das Maskottchen Brian – ein Smiley-Hirn mit Armen und Füßen.

Die Arbeitsagenda

Der Aufbau des wöchentlichen Buddy Group Learnings folgt dem immer gleichen Schema:

Check-in mit Austausch

Zu Beginn des Treffens erfolgt ein gemeinsamer Austausch mittels vorgegebener und zum jeweiligen Wochenthema passender Check-in-Fragen.

Gemeinsame Meditation

Mithilfe der Meditations-App wird audio-geführt eine gemeinsame Meditation gestartet.

Aufgabenbearbeitung

Anhand des Workbooks folgt das gemeinsame Aneignen allgemeiner Inhalte zum jeweiligen Wochenthema, z.B. zum Thema „Gewohnheiten und Routinen“ oder zum Thema „Emotionen“. Danach werden konkrete Inhalte zum jeweiligen Thema in Stillarbeit im individuell gewählten Trail vertieft. Wenn alle Buddies ihren Trail bearbeitet haben, sprechen sie in der Vierergruppe über ihr neues Wissen und ihre Erfahrungen hierzu.

Check-out mit Auftrag

Abschließend gibt es kleine Aufträge und/oder Inspirationen, die entweder gemeinsam bearbeitet werden oder denen jede und jeder für sich bis zum nächsten Treffen nachgeht.

Lizenzen

Das Programm steht nicht nur Bosch-Mitarbeitenden, sondern allen interessierten Unternehmen gegen eine Lizenzgebühr offen.



Foto: Robert Bosch GmbH

Self Learning mit Tools: Das Workbook zum Training gibt den Buddy Groups den roten Faden durch ihr Programm. Die App steuert zusätzliche Übungen bei.



Mehr zum Thema

► **managerSeminare-Dossier: Achtsamkeit.**

www.managerseminare.de/Dossiers/234853

Wie trägt Mindfulness dazu bei, Stress zu bewältigen und einem Burn-out vorzubeugen? Sieben Artikel geben Einblick in Wirkweise und Methoden der Achtsamkeitspraxis.

► **Sylvia Lipkowski: Köpfe vernetzen – Working Out Loud bei Bosch.**

www.managerseminare.de/MS238AR07

Als erster deutscher Konzern hat die Bosch-Gruppe das Peer-Coaching-Programm Working Out Loud (WOL) eingeführt. Wie Arbeiten und Lernen per WOL aussieht und was es bei Bosch bewirkt hat.

► **Esther und Johannes Narbeshuber: Mindful Leader.**

O.W. Barth 2019, 18 Euro.

Aufgehängt an der Führungskraft „Sam“ – ausgepowert, aber always on – werden mit vielen Übungen und Tipps Wege gezeigt, über die Methode der Achtsamkeit zu Gelassenheit und einer guten Selbstführung zu finden.

► **Studie zu Mindfulness und kollektiver Intelligenz.**

on.bcg.com/3nuFPdo

Achtsamkeit stärkt im Team die kollektive Intelligenz – das hat die Boston Consulting Group mit dem Netzwerk Awaris in einer Anfang 2020 veröffentlichten Studie nachgewiesen. Untersucht wurden 31 Teams in einem Autokonzern und einer politischen Organisation. Ein Einblick in Ergebnisse und Messtechnik.

denden Idee: „Man müsste Mindfulness mit WOL verbinden!“

Ins Tun kommen per Working Out Loud

WOL und Mindfulness?! Allein das „Loud“ im Titel erzeugt zunächst andere Assoziationen ... Doch der Erfolg von WOL liegt ja nicht im „Loud“ im Sinne von „Getöse“, sondern in der Architektur des Konzepts: in der Offenheit, Individualität, Vernetzung, Freiwilligkeit, mit der Menschen aufeinander zugehen, mit der sie gemeinsam lernen und ihr Wissen teilen. Die dies erzeugenden WOL-Bausteine, die Stepper entwickelte, wurden daher von dem Personenkreis, der das Bosch-Mindfulnessstraining konzipiert hat, noch einmal herausgearbeitet und als Inspiration für das neue Training berücksichtigt. Im Einzelnen handelt es sich um:

Circles: Es gibt kleine Peer-Gruppen, in denen sich vier bis fünf Mitstreitende treffen, um sich in einem Schutzraum auszutauschen. Die Ziele von WOL sind das gemeinsame Wachstum, die Vernetzung, und der Umgang mit digitalen Medien, und genau um diese Themen geht es in den

Circles. Für das Mindfulnessstraining von Bosch gaben die Circles eine Inspirationsquelle für die Bildung von Buddy Groups, in denen vier Buddies gemeinsam lernen. Zusammengesetzt werden die Gruppen von zentraler Stelle nach einem Zufallsprinzip. Die Buddies arbeiten im normalen Bosch-Arbeitsalltag nicht zusammen; sie haben unterschiedliche Funktionen inne und kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Sie sind jedoch am selben Standort angesiedelt, damit sie sich so oft es geht – und so, wie es aktuell unter Corona-Bedingungen möglich ist – neben dem virtuellen Austausch auch analog zum gemeinsamen Lernen zusammensetzen können. Mit dem Ziel und Thema natürlich: ihre Mindfulness zu stärken und dabei gemeinsam zu wachsen.

Lernreise von über acht Wochen Dauer:

Reisen weckt Aufbruchsstimmung und ist eine gute Analogie für Horizonterweiterung und Veränderung. WOL-Begründer John Stepper hat festgestellt: Erst ab acht Wochen kontinuierlichen Übens verändert sich etwas dauerhaft. Beim Mindfulnessstraining von Bosch lernen die Buddies so über zehn Wochen miteinander, erarbeiten sich Mindfulness-Fragen, üben Methoden und ihre Anwendung im Alltag.

Mindfulness by Leitfaden: Step by Step zu Achtsamkeit

Circle Guide: Den Grundstein für notwendige Verhaltensänderungen legt WOL durch klar definierte Arbeitspläne für die gemeinsamen Sitzungen – die sogenannten Circle Guides. Für das Mindfulnessstraining von Bosch wurde ein 150 Seiten dickes Workbook erarbeitet, das für jede Sitzung einen Leitfaden für die Durchführung und die Inhalte an die Hand gibt. Jede Woche steht ein eigenes Achtsamkeitsthema an – von achtsamer Kommunikation über Empathie und Kreativität/Denkraumweiterung bis zum Präsentsein. Zu jedem Thema gibt es Hintergrundinformationen, wissenschaftliche Fakten, praktische Fragen, Selbsttests, Tipps und Übungen. Es ist ein Fahrplan und praktisches Kompendium, gemacht von Kolleginnen und Kollegen für Kolleginnen und Kollegen.

Aktives Tun: WOL bringt die Lernenden durch niederschwellige, einfache Übungen ins Tun. Bosch hat dies zum Anlass genommen, zu überlegen: Wie legen wir die Schwelle zum anspruchsvollen Thema Mindfulness so niedrig, dass unsere Mitarbeitende sie mühelos überschreiten können? Es war die zentrale Frage des gesamten Programms – und beantwortet wurde sie vor allem mit dem Konzeptionieren von

Niederschwellige
Übungen und kleine
Schritte erleichtern
das Lernen und den
Transfer in die Praxis.

Übungen und Aufgaben, die neugierig machen und leicht umzusetzen sind.

Zum Beispiel zum Thema „Emotionen“: *Erarbeitet euch mithilfe der Informationen aus dem Workbook die Unterschiede zwischen Gefühlen und Emotionen. Macht dann einen kleinen Selbsttest, erst für euch und dann gemeinsam: Wo sitzen Freude, Stolz, Wut, Traurigkeit in unserem Körper?*

Und zur Vertiefung im Themenfeld und Trainingstrail „Self Leadership/Selbstführung“: *Versuche deine Aufmerksamkeit in den nächsten Wochen auf das Positive zu lenken. Folgende Fragen können dabei helfen: Was ist dir heute gut gelungen? Was hat dich zufrieden gemacht? Was hat dir ein Glücksgefühl geschenkt? Wofür bist du dankbar?*

Zum Thema und Trail „Deep Work/Fokussiertes Arbeiten“: *Was sind deine persönlichen emotionalen Störfaktoren, die dir immer mal wieder die Konzentration rauben? Ist es z.B. der Neid auf die Kollegin, der immer wieder hochkommt? Oder ist es z.B. die Angst, dass das Projekt nicht bis zur Deadline fertig wird? Versuche diesen Gefühlen mit achtsamer Haltung zu begegnen – das heißt, akzeptiere, dass du gerade Neid oder Angst verspürst. Deine Perspektive auf die Situation kannst du z.B. ändern, indem du die Gefühle „labelst“, ihnen also ein Etikett gibst: „Ah, in meinem Bauch brennt gerade ein Feuer – ich hänge ein Schild mit WUT dran.“*

Sowie zum Themenfeld und Trail „Mindful Collaboration/Achtsames Miteinander“: Erklärt wird das SCARF-Modell der fünf Dimensionen, die uns Menschen wichtig sind: Status (Anerkennung), Certainty (Sicherheit), Autonomy (Autonomie), Relatedness (Zugehörigkeit), Fairness (Gerechtigkeit). Aufgaben sind z.B.: *Überlege für Dich: Welche Dimensionen triggern Dich besonders leicht? Was fühlst Du, wenn diese Dimensionen bei Dir angesprochen werden? Wo fühlst Du es im Körper? Denke an Dein letztes, kritisches Gespräch und reflektiere: Wodurch habe ich bei meinem Gegenüber negative Gefühle ausgelöst, bzw. welche der fünf Dimensionen wurde (wahrscheinlich) getriggert?*

Reflektieren, Feedback, Wissensaustausch: In den WOL-Circles wird es zur Selbstverständlichkeit, im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen informell zu lernen und sich selbstverantwortlich weiterzuentwickeln. Gemeinsam bauen die Mitarbeitenden nach und nach auf, was John Stepper ein „Growth Mindset“ nennt: die Bereitschaft, bei der Arbeit offen und neugierig zu bleiben und gewohnheitsmäßig Lernchancen zu suchen und zu nutzen, die vor allem in demjenigen Wissen gefunden werden, über das andere verfügen.

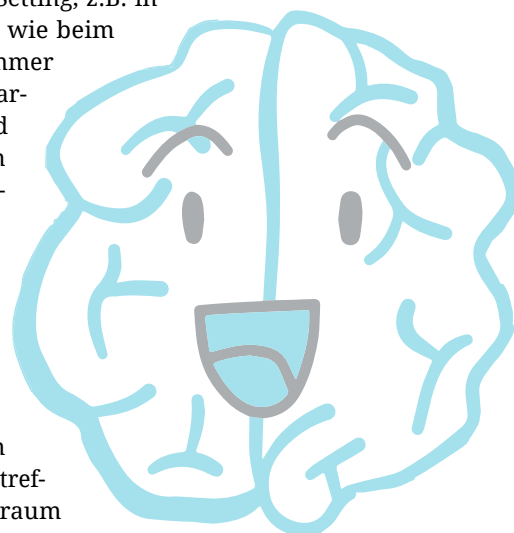
Dass Wissensaustausch, Feedback und Selbstorganisation der Katalysator für Entwicklung und Lernen sind, weiß Bosch – unabhängig von WOL – schon lange, und entsprechend gibt es im Konzern etliche Trainingsprogramme, die auf diesen Elementen fußen. Im Mindfulnessstraining lernen die Kollegen, diesen Fundus fremden Wissens zu nutzen, indem sie durch die Fragen des Workbooks zum Austausch angeregt werden. Oft gelingt es den Gruppen sehr schnell, eine gute Vertrauens- und Sympathiebasis herzustellen. Absolventinnen und Absolventen des Programms berichten von einer vertraulichen und persönlichen Atmosphäre in den wöchentlichen Sitzungen, die dazu geführt habe, sich zu öffnen. Die Teilnehmenden erfahren zudem: Jeder ehrliche Austausch in einer Sitzung ist eine weitere Einzahlung auf Tiefe und Vertrauen, sodass die Arbeit im Team von Woche zu Woche intensiver wird.

Die Macht der Metaphern: Ein Wohnwagen für die Lernreise

Der konkrete Ablauf des Programms: Gestartet wird in einem virtuellen Kick-off: Die rund 200 internen und externen Teilnehmenden des jeweiligen Durchgangs verfolgen vor ihren Bildschirmen, wie die beiden Projektleiter, die ihnen in den kommenden zehn Wochen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen werden, sich gegenseitig Fragen zum Programm stellen und beantworten, Info-Filme abspielen und Ex-Teilnehmende zu Wort kommen lassen. Dabei befinden sich die Informationsgeber immer in einem ansprechenden Setting, z.B. in einem Retro-Wohnwagen wie beim Kick-off für Durchlauf Nummer zwei: Zwischen witzigen Gardinen, braunen Polstern und Resopal weckten die beiden Moderatoren Lust, einzusteigen und abzureisen in die Learning Journey.

Die eigentliche Arbeit findet dann in den Buddy Groups statt, die selbstorganisiert festlegen, wann und wo sie in den nächsten Wochen zusammen lernen möchten. Manche Gruppen treffen sich im Besprechungsraum über Mittag, andere läuten ihren Feierabend damit ein und vertiefen nach der Stunde noch bei einem Snack ihren Austausch. Wieder andere haben die Arbeitsstunde gleich auf 90 Minuten verlängert. Und in der aktuellen Zeit laufen die Treffen eben häufig virtuell. So wie

Bereits im Austausch über Mindfulness wird Mindfulness erfahren.





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS273AR36

Tutorial Mindfulness trainieren



Wer achtsam durch den Alltag geht, lebt gesünder. Mit Achtsamkeitspraktiken lassen sich eigene Emotionen regulieren, gleichzeitig sorgen Führungskräfte per Mindful Leadership für eine gesunde Arbeitsatmosphäre im Team. Das Unternehmen Bosch trainiert Mindfulness in drei Feldern und nennt Hacks auf dem Weg zu mehr Achtsamkeit.

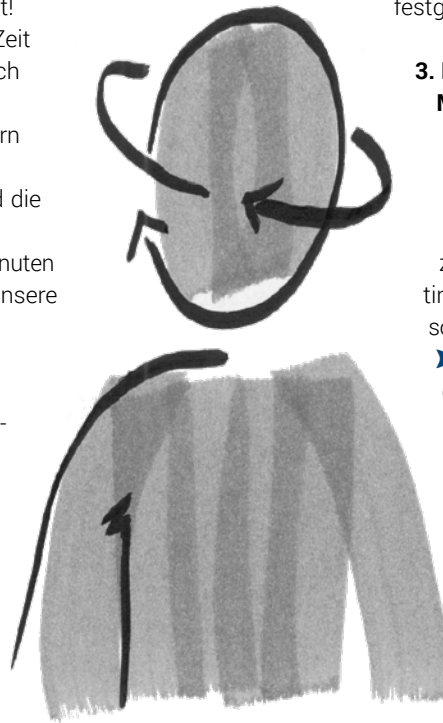
1. Self-Leadership – Achtsame Selbstführung

- ▶ Setze dir morgens eine Intention für den Tag. Worauf möchtest du deinen Fokus richten?
- ▶ Kultiviere Freude und Dankbarkeit. Mache dir abends drei Dinge bewusst, für die du dankbar bist bzw. die dich mit Freude erfüllt haben.
- ▶ Suche dir einen Gegenstand, der dich täglich an deinen Auto-piloten erinnert und der dich in die Achtsamkeit zurückbringt.
- ▶ Sei mitfühlend mit dir selbst. Bewerte dich nicht!
- ▶ Nimm dir im Laufe des Tages einen Moment Zeit und frage dich: Wie geht es mir gerade? Spüre ich meinen Körper?
- ▶ Plane Muße-Zeiten in deine Woche ein. Das Gehirn liebt das „Nichts-Tun“.
- ▶ Nutze Wartezeiten, um bewusst zu atmen und die Umgebung wahrzunehmen.
- ▶ Nimm dir Zeit, ins Grüne zu gehen: Bereits fünf Minuten in der Natur haben einen positiven Einfluss auf unsere Stimmung und unser Selbstwertgefühl.

2. Deep Work – Achtsames Arbeiten

- ▶ Vermeide Multitasking; versuche, Aufgaben nacheinander abzuarbeiten.
- ▶ Kommen dir Gedanken oder Ideen, notiere diese und kehre dann zu deiner Aufgabe zurück. Habe Zettel und Stift oder E-Dokument immer griffbereit.
- ▶ Schalte Benachrichtigungen (Pop-ups) auf deinen elektronischen Geräten aus.
- ▶ Lege dein Smartphone außerhalb deines Sichtfeldes ab.
- ▶ Hier eine Twitter-Meldung, da der Nachrichtenstream ... – Lass dich nicht von deiner Neugier oder gewohnheitsmäßig dazu verleiten, bei der Arbeit dem sonstigen Tagesgeschehen nachzugehen. Arbeite, falls möglich, im Offline-Modus.
- ▶ Lenke deine Kolleginnen und Kollegen nicht ab.

- ▶ Plane kleine Pausen ein: Erholung findet nicht nur in der Mittagspause statt.
- ▶ Schaffe dir Übergangsrituale, um eine Aufgabe abzuschließen und eine neue zu beginnen.
- ▶ Kenne deine produktiven Tageszeiten und nutze diese wirklich.
- ▶ Setze dir jeden Tag ein Highlight – z.B. die Erstellung eines Konzepts –, welches deine erhöhte Konzentration benötigt, und bearbeite dieses Highlight in einer festgelegten Konzentrationsphase.



3. Mindful Collaboration – Achtsames Miteinander

- ▶ Bereite dich mental auf jedes Meeting vor. Werde dir deiner Intention bewusst: Was möchtest du erreichen?
- ▶ Schaffe dir ausreichend Übergangszeiten von einem in das nächste Meeting – nicht nur für den Raumwechsel, sondern auch für die Umstellung im Kopf.
- ▶ Gestalte den Einstieg von Besprechungen und Meetings bewusst – z.B. mit einer Minute Stille.
- ▶ Sprich weniger, höre mehr zu. Versuche, wertfrei zu sein.
- ▶ Lenke in Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen oder Familienmitgliedern den Fokus auf das Positive.
- ▶ Mach in längeren Gesprächen oder Workshops immer wieder kleine Pausen. Oft reichen bereits fünf Minuten für neue Ideen und einen Energieschub.
- ▶ Vermeide in (virtuellen) Meetings Multitasking. Schreibe nicht nebenher Mails, sondern schenke deinen Gesprächspartnern volle Aufmerksamkeit.
- ▶ Kommuniziere deine Entscheidungen klar.

Quelle: www.managerseminare.de, Sarah Steffens, Giulia Spohn: Workbook Mindfulnesstraining/Bosch 2019; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

fast das gesamte Businessleben von jetzt auf gleich auf Homeoffices umgeschaltet worden ist, was erstaunlich gut klappte, so klappt auch das Mindfulnessstraining von Bosch von Homeoffice zu Homeoffice.

Ob virtuell oder analog – zu Beginn eines jeden Buddy-Group-Treffens wird mit einer zehnminütigen Meditation der Aufmerksamkeitsfokus für die nächste Stunde gesetzt. Die App Mindance vom gleichnamigen Startup enthält zahlreiche Meditationen, die auf das von Bosch konzipierte Training speziell zugeschnitten wurden. Die App führt auditiv durch die Meditationen, sodass das Meditieren Schritt für Schritt vollzogen werden kann. Nach der Zehn-Minuten-Meditation folgt anhand des Workbooks ein kurzer inhaltlicher Impuls zum jeweiligen Wochenthema, den eine Person aus der Gruppe vorliest oder den alle still erarbeiten. Danach geht es in die individuelle Arbeitsphase in dem ausgewählten Trail.

Hier beleuchtet jeder Buddy anhand von Reflexionsfragen das Wochenthema für sich persönlich und zugeschnitten auf den jeweils gewählten Trail. Beispielsweise werden persönliche Muster, Ausweichverhalten, Vorlieben und innere Hürden betrachtet. Und Schrittlchen um Schrittlchen angeleitet, leuchten die Teilnehmenden in bestimmte Facetten ihrer Persönlichkeit und ihrer Gewohnheiten – immer mit der Fragestellung, ob das, wie es ist, auch das ist, was man will. Weiche ich z.B. bei unangenehmen Themen gerne aus? Lasse ich mich leicht ablenken? Welche Tipps will ich beherzigen, um mein Verhalten zu ändern?

Den Abschluss eines jeden Buddy-Group-Treffens bildet ein gemeinsamer Austausch zu den zuvor individuell im eigenen Trail erarbeiteten Erkenntnissen. Und meistens steht noch das gemeinsame Bearbeiten einer an alle gerichteten Check-out-Frage zum Thema auf dem Plan. (Vgl. Kasten „Mindfulness by Buddy Learning“).

Die Learning Journey führt zu mentaler Stärke

Unser Resümee nach den bislang erfolgten zweieinhalb Durchgängen: Das Programm weckt breites Interesse. Durch Mund-zu-Mund-Propaganda finden über alle Funktionen wie Bereiche hinweg Teilnehmende ins Training. Und ihre Rückmeldungen bestätigen: Die inhaltlichen Ziele werden erreicht. „Ich fühle mich robuster“, heißt es zum Beispiel aus dem Absolventenkreis. „Wenn eine schwierige Situation auf

Die Autorin: **Petra Martin** ist bei der Robert Bosch GmbH verantwortlich für die Führungskräfteentwicklung im Geschäftsbereich Automotive Electronics. Unter ihrer Leitung wurde 2019 das hier beschriebene Mindfulnessstraining entwickelt. Kontakt: de.linkedin.com/in/petramartin01



Foto: Robert Bosch GmbH

mich zukommt, habe ich jetzt das Gefühl, dass ich entscheide, in welche Richtung es geht.“ – „Mir fährt jetzt nicht mehr der Autopilot voraus, sondern ich halte inne und nehme mich und andere bewusster wahr. Das gibt mir Kraft.“ Und: „Wenn ich morgens meditiert habe, bin ich den Tag über viel mehr bei mir und abends nicht so erschöpft.“ Gertrud Prinzing, Vorständin der Bosch Betriebskrankenkasse, sieht es genau so. Auch sie hat an dem Mindfulnessstraining, das intern oft liebevoll mit „MindFriends“ bezeichnet wird, teilgenommen. Ihr Resümee: „Mindfulness stärkt das Wohlbefinden und ist förderlich für die Gesundheit. Die Energie, die bei MindFriends in den Buddy Groups erzeugt wird, ist unglaublich.“

Wir Mindfulness-Begeisterte denken schon an den nächsten Step. Die Corona-Krise lässt uns spüren, in welcher Unsicherheit wir leben. Wir Menschen fühlen: Die Zukunft wird noch dynamischer, als wir vor der Pandemie vielleicht angenommen haben. Wie eine Organisation auf ein unerwartetes Ereignis reagiert – mehr oder weniger erschüttert oder beherzt –, wird in Zukunft den Unterschied ausmachen. Ob sie gesund aufgestellt bleibt oder strauchelt, wird dabei auch davon abhängen, wie Teams miteinander umgehen. Denn Teams werden gebraucht, um komplexe Probleme zu lösen, sie sind darin besser als eine Einzelperson. Wie sehr auch in diesem Kontext Achtsamkeit wirkt, hat eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group gemeinsam mit dem Achtsamkeitsnetzwerk Awaris zu Tage gebracht, bei der 31 Teams vor und nach einem Achtsamkeitstraining untersucht wurden. Es konnte nachgewiesen werden: Mindfulness und Meditation fördern die kollektive Intelligenz. All das hat Bosch ein weiteres Mal aktiv werden lassen: Konzipiert wird gerade ein Selbstlern-Trainingsprogramm mit einem Angebot für die Teamachtsamkeit.

Petra Martin

Die Fähigkeit, uns zu fokussieren und unsere Emotionen zu regulieren, benötigen wir in der Corona-Pandemie stärker denn je.



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro