

Paul J. Kohtes / Nadja Rosmann

# Mit Achtsamkeit in Führung

Was Meditation für Unternehmen bringt



Fach-  
buch   
Klett-Cotta

### **Performance, Impulsdistanz, Leadership – Internationales Programm mit Achtsamkeitsmethoden für Vertriebsmanager**

#### **Ziele**

Das »Sales Leader Programm« für Vertriebsmanager hat zum Ziel, zentrale emotionale Kompetenzen als Basis von Führung im Verkauf zu vermitteln. Geschult werden spezifische Fähigkeiten wie der Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen, Coaching-Kompetenzen (»die Führungskraft als Coach im Verkaufsprozess«) sowie die Führung von virtuellen Teams. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten wird durch das Einbringen ausgewählter Übungen und Perspektiven der Achtsamkeit wesentlich unterstützt.

#### **Eckdaten**

Entwickelt wurde das Programm im Auftrag eines Weltmarktführers der Chemiebranche mit 110 000 Mitarbeitern, sechs Verbund- und 380 Produktionsstandorten weltweit. Es richtet sich an die Top-5000-Vertriebsmanager in den Regionen Nafta (Nordamerika, Kanada, Mexico), Südamerika, Asien-Pazifik und EMEA (Europa, Naher Osten, Afrika). Aufgrund des globalen Kontextes wurde das Kernsetting des Kurses an die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten der einzelnen Regionen angepasst. Insgesamt nahmen bisher ca. 450 Mitarbeiter in den vier Regionen an der Schulung teil.

Im Zentrum der viertägigen Weiterbildung steht die *Vertiefung der vier emotionalen Kernkompetenzen Selbst-Bewusstheit, Selbst-Management, soziale Bewusstheit und Beziehungs-Management*. Diese sollen von den beteiligten Vertriebs-Managern reflektiert und in einem größeren Führungskontext verstanden und eingeübt werden, um das Fähigkeitsrepertoire der Mitarbeiter in Verkaufs- wie in Führungsprozessen zu erweitern. Gemäß der pragmatischen und zielorientierten Leistungskultur des Unternehmens, wird bei der Vermittlung der Kursinhalte Wert gelegt auf eine sachliche Präsentation der Inhalte, so dass in Konzepte der emotionalen Intelligenz und der Bewusstheit

durch Bezüge zu wissenschaftlichen Ansätzen und Studien eingeführt wird.

Achtsamkeit als Methode wird im Kurskontext als implizit wirksames und unterstützendes Tool eingebracht. Der durch das Programm Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) bekannt gewordene Body Scan erleichtert dabei über eine objektive Körperwahrnehmung die *Stärkung der Selbst-Bewusstheit* und die Fokussierung der Aufmerksamkeit. Die Stärkung der »achtsamen Beobachter-Instanz« öffnet den individuellen Fokus von der Selbstwahrnehmung zur empathischen Wahrnehmung des Gegenübers.

#### **Bedeutung der Achtsamkeit und Herstellung von praktischen Businessbezügen im Rahmen des Angebots**

Das Programm folgt wesentlich der unternehmensstrategischen Zielsetzung, die Verkaufs- und Führungsfähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter durch die Erweiterung ihrer emotionalen Kompetenzen zu stärken. Die Weiterbildung führt vor diesem Hintergrund zum Auftakt in die Grundzüge des von Daniel Goleman entwickelten Konzepts der emotionalen Intelligenz ein. Basierend auf der Einführung werden anschließend die Themenfelder Selbst-Bewusstheit, Selbst-Management, soziale Bewusstheit und Beziehungs-Management behandelt.

Der Schwerpunkt Selbst-Bewusstheit liefert neurowissenschaftliche Impulse zur Entstehung limitierender Glaubenssätze und führt Impulsdistanz als Möglichkeit ein, zu einem größeren Maß an *Freiheit im Führungshandeln* zu finden. Es wird der Frage nachgegangen, wie Wahrnehmungsfiler auf die Führungspraxis wirken und wie sich der Fokus der eigenen Aufmerksamkeit steuern lässt. Beim Thema Soziale Bewusstheit wird in das Konzept der Empathie eingeführt, vermittelt, wie sich eingeübte Verhaltensmuster wandeln lassen und trainiert, wie Führungskräfte ihre Intuition schärfen können. Die Übungseinheit zum *Selbst-Management* beschäftigt sich mit Zeit-Management, dem Setzen von Prioritäten und persönlichen Zielen,

authentischen Führungsqualitäten und der Fähigkeit, Nein sagen zu können. Der Schwerpunkt Beziehungs-Management erklärt Macht als relationales Phänomen und widmet sich der Fähigkeit, schwierige Gespräche zu führen.

In allen Schulungseinheiten bildet die Praxis des Body Scans einen Achtsamkeitsanker, der die Selbstwahrnehmung der Beteiligten und nicht-rationale Wahrnehmungs-Modi wie Gefühle und Intuition fördert. Der mit der Entfaltung der Beobachter-Instanz verbundene *Perspektivwechsel* wird ebenfalls durch das Achtsamkeits-Tool gestützt. Während der Schulung helfen Rollenspiele und Simulationen beim Einüben der neuen Verhaltensweisen. In Fallarbeiten, Übungen mit Lernpartnern, Feedbackrunden und der Arbeit an einer »Implementierungsbrücke« wird der Praxistransfer vorbereitet.

#### **Wirkungen des Programms im Business-Kontext**

Da das Thema Meditation für viele Menschen immer noch mit Vorurteilen belegt ist, verzichtet das Programm auf eine spirituelle Wortgebung und spricht stattdessen von einer »Praxis der Selbst-Bewusstheit«. Die Einbettung der Achtsamkeitsmethodik in wissenschaftliche Kontexte und das Beziehen der praktischen Übungen auf konkrete Businesssituationen erleichtert es den Teilnehmern, sich auf eine *neue Erfahrungsdimension* einzulassen. Wenngleich es in der Schulung explizit um sachlich motiviertes Know-how für den Führungsalltag geht, ist die subtile Dimension des Angebots für viele Teilnehmende als Bereicherung deutlich erkennbar. Sie nehmen eine tiefere Ebene der spirituellen Inspiration wahr, spüren, dass der Kurs in gewisser Weise ihr Leben verändert oder erkennen Analogien zu einer bereits vorhandenen persönlichen Meditationspraxis. Um diese Resonanzen zu adressieren, wird am Ende des Kurses noch einmal auf Details und Wurzeln der Achtsamkeitspraxis eingegangen, so dass Interessierte die Möglichkeit erhalten, diese Erfahrungsdimension weiter zu vertiefen und in ihrem Alltag zu verankern. Außerdem wird den Teilnehmenden nach Abschluss der Schulung ein Audio-

Mitschnitt des geführten Body Scans zum weiteren Üben zur Verfügung gestellt.

Auf der pragmatischen Fähigkeitsebene stellen die Teilnehmer einen *Zuwachs an Empathie* fest, die es ihnen ermöglicht, sich selbst in schwierigen Gesprächssituationen besser auf ihr Gegenüber einzustellen. Die Schulung der Intuition bewirkt ein wachsendes Vertrauen in diese subtile *innere Stimme*, die oft mehr Informationen liefert als die allein rationale Betrachtung einer Situation. Auch berichten viele Teilnehmer, dass es ihnen leichter fällt, Prioritäten zu setzen und bestehende Anforderungen klarer zu ordnen, um ihnen gerecht zu werden. Der Body Scan führt zu einer verbesserten Körperwahrnehmung und zur Erkenntnis, dass der eigene Körper im Hinblick auf das erfolgreiche berufliche Wirken ebenso ein »Stakeholder« ist wie beispielsweise die Kunden. Auch wird die entspannende Wirkung der Methode wahrgenommen, da sich viele Teilnehmer des Programms anschließend deutlich gelassener fühlen. Als besonderen Pluspunkt der Weiterbildung werten die Teilnehmenden den ressourcenorientierten Ansatz, der auf die *Entfaltung von Führungspotenzialen* setzt anstatt mögliche Mängel im Hinblick auf Führungskompetenz zu thematisieren. Insgesamt zeigt das Programm, dass Achtsamkeitsmethoden im Business die Wirkung bereits gängiger Tools gezielt verbessern können und darüber hinaus die Selbstwahrnehmung und damit den Aspekt der Persönlichkeit in der Führung nachvollziehbar machen.

#### **Der Kursleiter**

*Torsten Jung* ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg. Schwerpunkte seiner systemischen Arbeit sind Führung, Strategie, Organisation und Unternehmensentwicklung. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung bei C&L, Pricewaterhouse-Coopers und IBM. Er ist Meditationslehrer an der Akademie für Führungskompetenz des Benediktushof Holzkirchen, wo er die Kurse »Heilsam wirken« (mit Peter Wild) und »Achtsamkeit im Führungs-

handeln« unterrichtet, und Gründer des Innovationscenters »SISSY« (Spiritualität in sozialen Systemen). Er verfügt über Ausbildungen in Therapeutic Touch und Energiearbeit.

Die im Projekt eingesetzten Berater und Trainer der Beratergruppe Neuwaldegg zeichnen sich durch Leadership- und Vertriebs-Know-how aus, schöpfen aus einer eigenen Achtsamkeitspraxis und emotionalen Kompetenz, bringen internationale und interkulturelle Erfahrungen ein und sind in der Lage, Kompetenzen in erfahrungsorientierten Settings zu vermitteln.

#### **Ergänzende Angebote**

Analog zum hier vorgestellten Programm bietet die Beratergruppe Neuwaldegg für firmeninterne Schulungen Adaptionen mit auf Wunsch angepasstem Themen- und Zielgruppenfokus an. Das »Neuwaldegger Curriculum« umfasst eine überbetriebliche, eineinhalbjährige systemische Berater- und Managerausbildung. Unter dem Label »Systemisch bewegen intensiv« wird eine überbetriebliche, eineinhalbjährige Ausbildung zum systemischen Berater angeboten. »Change Campus« wiederum ermöglicht eine kompakte Change-Ausbildung für interne und externe Berater, und das Neuwaldegger Coaching-Programm bietet eine Ausbildung mit dem Fokus auf Coaching in Veränderungsprozessen.

#### **Weitere Informationen und Kontakt**

Beratergruppe Neuwaldegg GmbH  
Torsten Jung  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Gregor-Mendel-Straße 35  
A-1190 Wien/Vienna  
Telefon: +43 (0)1 36 88 07 00  
E-Mail: torsten.jung@neuwaldegg.at  
Internet: www.neuwaldegg.at