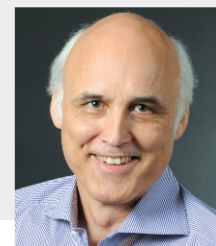


Wo beginnt innovatives Denken? In einem Bewusstsein, das sich für Neues, Unbekanntes öffnet. Innovatives Denken stößt immer an die Grenzen der Organisationskultur. Wie kann es gelingen, dass Führungskräfte den Mut finden, diese Grenzen zu überschreiten?



R. Ballreich

Rudi Ballreich, Tobias Lang, Susanne Skandera

## Innovativ durch Mindful Leadership

Führungskräfte-Entwicklung bei der BASF Coatings

### Innovation und Kulturwandel durch Mindful Leadership

Trigon wurde 2014 beauftragt, die Weiterentwicklung der Innovationskultur im Bereich Kundenlabore und Produktentwicklung bei der BASF Coatings mit einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zu unterstützen. Das Programm *Innovativ und bewusst führen* umfasste im Zeitraum von zwei Jahren sechs Trainingsmodule mit insgesamt 19 Tagen, Einzelcoachings während der Module, umsetzungsorientierte Gruppencoachings zwischen und nach den Modulen sowie eine parallele Begleitung des Management-Teams.

Trigon hat in den letzten Jahren einen neuen Führungsansatz zu *Mindful Leadership* entwickelt. Hintergrund ist der wachsende Druck auf Führungskräfte durch Aufgaben-Überlastung, Terminüberhäufung, gestiegene Komplexität und ständige Veränderungen. Herkömmliche Trainingsformen reichen nicht mehr aus, um den dadurch entstehenden Stress zu bewältigen und das Bewusstsein offen und flexibel zu halten.

In Mindful Leadership-Trainings entwickeln Führungskräfte Fähigkeiten zum Bewusstseins-Management. Sie lernen, das Getriebensein im Stress zu bemerken, Reiz-Reaktionsverhalten zu stoppen und im Bewusstsein einen Raum der Besonnenheit und Kreativität aufzubauen. Für innovatives Führungshandeln und für die Fähigkeit, die Kultur der eigenen Organisation zu verändern ist das besonders wichtig.

Die Fähigkeiten für Mindful Leadership können allerdings nur durch kontinuierliches Bewusstseins-training entwickelt werden. Achtsamkeitsmeditation und Körperübungen sind die Basis eines solchen Trainings. Im Gegensatz zu reinen Achtsamkeits- bzw. Stressmanagement-Programmen in Unternehmen basiert der Trigon-Ansatz von Mindful Leadership jedoch darauf, systematisches

Bewusstseins-training mit konkreten Führungsmodellen und -methoden zu verbinden und praktisch anzuwenden. So wird schließlich auch Innovation möglich: Im Gegensatz zu dem typischen Denken und Handeln, das aus gewohnten Mustern, Sicherheitsorientierung oder Stresseemotionen entspringt, öffnet sich das Bewusstsein der Führungskraft für Neues und Unbekanntes. Dadurch entstehen neue Handlungsoptionen und der Spielraum des Handelns vergrößert sich. Auch die gelebte Organisationskultur kann wahrgenommen, aus neuen Perspektiven betrachtet und verändert werden.

### Aufbau und Inhalte des Programms

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die Organisation am Laufen zu halten und gleichzeitig Veränderungen zu managen und die Zukunft zu gestalten (siehe Grafik 1 auf der nächsten Seite). In allen Handlungsfeldern müssen sie dabei Situationen beurteilen und Entscheidungen treffen, gleichzeitig klar und professionell kommunizieren und zielgerichtet handeln (siehe Grafik 1). Die Qualität ihres Führungshandelns hängt entscheidend von dem jeweiligen Grad der Präsenz und Bewusstheit der Führungskraft ab. Deshalb betrachten wir die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstführung als Zentrum und Ausgangspunkt allen Führungshandelns (siehe Grafik 1).

In diesem Sinne haben wir das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm so aufgebaut, dass es im ersten Modul bei der Selbstführung und dem eigenen Stressmanagement der Führungskraft ansetzt und dann über das Führen schwieriger Gespräche, die Mitarbeiterführung, die Teamführung bis zu strategisch-innovativem Führen und Change Management Schritt für Schritt die Komplexität ausweitet. Bewusstseins-training in Form von Präsenz- und Achtsamkeitsübungen zieht sich kontinuierlich durch alle Module mit dem Ziel, ►

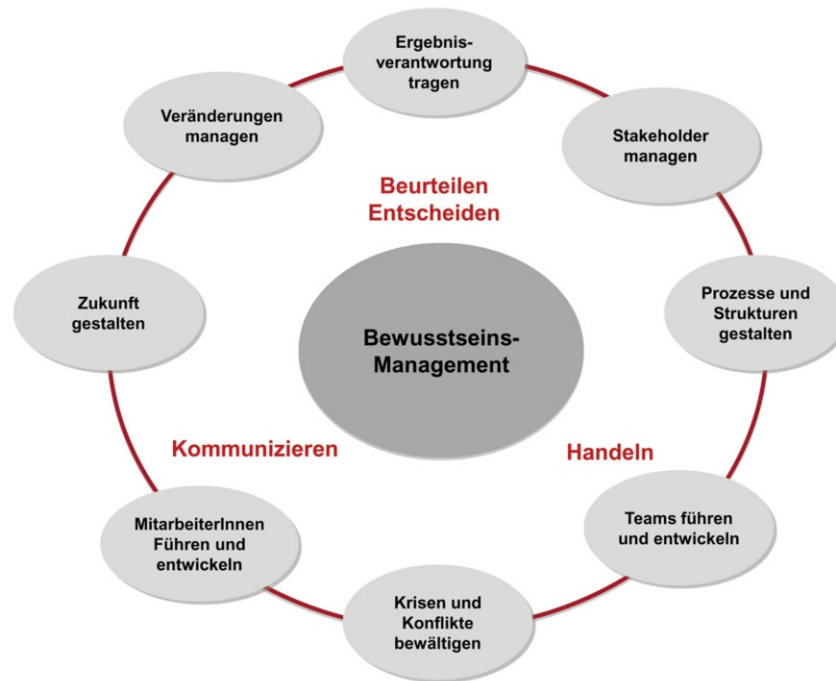


T. Lang



S. Skandera

Bewusstseinsmanagement als Grundlage für innovatives Führungshandeln



Grafik 1: Zentrale Handlungsfelder der Führung

dass die Beteiligten zwischen den Modulen weiter üben (Grafik 2).

Zu Beginn des Programms stellte sich für uns die Frage, wie es gelingen kann, dass sich die teilnehmenden Führungskräfte, die zum großen Teil noch keinerlei Erfahrungen mit dem Ansatz von Mindful Leadership hatten, für Achtsamkeits- und Meditations-Übungen öffnen. Um das zu erreichen, wurden die Übungen Schritt für Schritt aufgebaut, pragmatisch durchgeführt und reflektiert sowie konsequent mit Situationen aus dem Führungsalltag verbunden.

Beispielsweise stellt eine Führungskraft bei einer Übung, in der es darum geht, die Aufmerksamkeit auf den Atem zu fokussieren, fest, dass es ihr keine fünf Sekunden lang gelingt, beim Atem zu bleiben und dass ihre Gedanken fortlaufend und unkontrolliert *wegwandern*. Wenn sie dann erkennt, dass sie dieses unkontrollierte Bewusstsein im Arbeitsalltag davon abhält, die Dinge zu Ende und in der Tiefe zu durchdenken und dass das die Ergebnisse der Arbeit grundlegend beeinflusst, dann werden solche Übungen als sehr sinnvoll erlebt.

Methodisch wird im Programm mit erlebnis- und erfahrungsorientierten Übungen gearbeitet, die sowohl die körperliche, die emotionale als auch die kognitive Ebene ansprechen. Da alle Methoden konsequent anhand von aktuellen Themen aus dem Arbeitsalltag eingeübt werden, wenden die Führungskräfte in jedem Modul das neue Handwerkszeug direkt an und nehmen gleichzeitig konkrete Arbeitsergebnisse mit in den Arbeitsalltag.

### Modul 1 bis 3: Sich selbst und andere führen

Im *ersten Modul* lag der Schwerpunkt auf der Erforschung der eigenen Prägungen und deren Wirkungen auf das Führungshandeln. Die Führungskräfte konnten erfahren und erforschen, wie negativer Stress entsteht, wodurch die Souveränität in Stress-Situationen verloren geht und wie die eigenen individuellen Stressmuster funktionieren. Sie bekamen konkretes Handwerkszeug, wie sie ihre Prägungen und Muster lockern und ihren eigenen Handlungsspielraum im Führungshandeln als Basis für Innovation erweitern können.

Im *zweiten Modul* ging es um Gesprächsführung in Spannungssituationen. Das zentrale Phänomen von Konflikten ist, dass die beteiligten Parteien in Stress geraten und die innere Besonnenheit und Souveränität verlieren. Sie werden zu Getriebenen ihrer eigenen Emotionen und der Konfliktdynamik. Wie kann eine Führungskraft diese Dynamik unterbrechen und in Spannungssituationen wieder eine offene Dialog-Atmosphäre schaffen? Die zentrale Methode war dabei der kommunikative U-Prozess. Dabei sind Führungskräfte als *Emotions- und Konflikt-Manager* mit vermittelnden Fähigkeiten gefragt. Im Zentrum steht hier die Bewusstheit für die psychischen und sozialen Prozesse.

Das Ziel des *dritten Moduls* war die Auseinandersetzung mit den eigenen Prägungen im Führungshandeln (Führungsstil) und die Anregung zum kreativen und situativen Handeln in der Mitarbeiterführung. Verständnis für die Situation der Mitarbeiter ist dabei genauso wichtig wie das ►

Von der Selbstführung zur Mitarbeiterführung, der Team- und Organisationsentwicklung

Verständnis für sich selbst und für die jeweilige Situation in der Organisation.

### Modul 4 bis 6: Die Organisation entwickeln

In *Modul 4* ging es um die Gestaltung von Teammeetings. Wie kann es gelingen, dass sich ein Team gegenseitig inspiriert, dass analytisches Denken wirklich in die Tiefe geht, dass widersprüchliche Positionen zu neuen Gedanken und nicht zu Positionskämpfen anregen und dass Ziele und Entscheidungen Umsetzungsenergie bei den Teammitgliedern auslösen? Hier ist die Führungskraft gefordert, sowohl die gemeinsamen Denk- und Problemlösungsprozesse als auch die psycho-sozialen Prozesse im Team lebendig zu gestalten und bewusst zu steuern. Dabei gilt es, intensive Dialog-Prozesse im Team anzuregen. Das innere Verständnis der Bewusstseinsprozesse aus den Achtsamkeitsübungen bei den Teammitgliedern und auch bei sich selbst bildet die Grundlage bei der Gestaltung von Teammeetings.

Im *sechsten Modul* wurde ein achtsamkeitsbasiertes und verhaltensorientiertes Planspiel durchgeführt, bei dem die Führungskräfte Methoden und Ansätze aus den ersten fünf Modulen anwenden und erproben konnten. Im Planspiel wird die reale Situation der Organisation auf leicht verfremdete Weise abgebildet, so dass sich die Teilnehmenden mit ihrem Fachwissen voll einbringen können. Dabei hatten sie herausfordernde, komplexe Situationen in mehreren Teams ergebnisorientiert zu lösen. Sie konnten in der Rolle der Führungskraft, der MitarbeiterIn und der BeobachterIn lernen. Der Rollentausch zwischen Abteilungen (z. B. von der Produkt-Entwicklung zum Marketing) ermöglichte den Teilnehmenden völlig neue Perspektiven und Erkenntnisse. In intensiven und geschützten Feedbackprozessen konnten die Führungskräfte anschließend ihr Verhalten reflektieren und im weiteren Verlauf neue Verhaltensweisen erproben.

Wandel in der Organisation bewusst und achtsam begleiten



Grafik 2: Überblick über das Programm

Strategisches Denken und Handeln sowie die Gestaltung von Veränderungsprozessen waren die Themen von *Modul 5*. Um Wandel in einer Organisation bewusst zu begleiten, ist es notwendig, ein Gespür für die Wechselwirkungen zwischen dem eigenen Handlungsbereich, der umgebenden Organisation und dem Umfeld (Kunden, Lieferanten, Markt etc.) zu entwickeln. Dazu sind systemisches Denken und ein tieferes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen materiellen Rahmenbedingungen, Arbeitsprozessen, sozialen Spannungsfeldern und kulturellen Kräften notwendig. Innovationen können nur wirksam werden, wenn sie nicht an den Zwängen der gelebten Organisationskultur *zerrieben* werden. Die Führungskräfte stellen sich den Realitäten ihrer Organisation und sie lernten, Zusammenhänge und Hintergründe zu verstehen und den Blick offen und innovativ in die Zukunft zu lenken. Mithilfe dieses Wissens wurden eigene Projekte geplant und auf den Weg gebracht.

### Resümee, erste Ergebnisse

Die Führungskräfte waren durch die neuen Übungsformen sowie durch die Modelle und Methoden herausgefordert, die Grenzen ihrer Gewohnheiten zu überschreiten. Die Fähigkeit zum Bewusstseins-Management stärkte das innovative Denken und Handeln. Die Anwendung der neuen Methoden im Führungsalltag zeigte positive Wirkungen, die auch von den MitarbeiterInnen der Führungskräfte zurückgespiegelt wurden. Für die persönliche Entwicklung war das Training besonders hilfreich.

Ein Teilnehmer sagte z. B.: *Ich bin durch diesen Lehrgang wieder in meinen persönlichen Fahrersitz gekommen!* Gleichzeitig wurde die Spannung zwischen den Mindful Leadership-Haltungen und der gelebten Unternehmenskultur als sehr stark empfunden. Die gesamte Organisation befindet sich diesbezüglich in einem Entwicklungsprozess, der weitergeht. 🚧

Ich bin durch diesen Lehrgang wieder in meinen persönlichen Fahrersitz gekommen!



S. Riediger

Um Entwicklung und Innovation anzuregen, durchliefen die Führungskräfte des technologischen Bereichs der Fahrzeuglacke der BASF Coatings ein achtsamkeitsbasiertes Entwicklungsprogramm. Auftraggeber und Teilnehmer ziehen eine erste Bilanz.

Georg Engelbertz im Gespräch mit Dr. Siegfried Riediger, Dr. Christian Bornemann und Christian Weiher, BASF Coatings

## Präsent und bewusst Veränderung anstoßen



Ch. Bornemann

**Trigon Themen:** *Was waren für Sie persönlich die wichtigsten Erfahrungen, Erkenntnisse oder Einsichten in dem bewusstheits- und achtsamkeitsbasierten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm?*

**C. Bornemann:** Für mich persönlich waren die wichtigsten Erfahrungen das erfolgreiche Kennenlernen und die erfolgreiche Anwendung von Modellen in diesem Trainingsprogramm. Besonders solche, die es gestatten, Besprechungen und auch Teamarbeit erfolgreicher und effizienter zu gestalten. Und zwar dadurch, dass psycho-sozialen Prozessen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Ein Stichwort dazu ist die Metakommunikation und ihre Methoden: die Klärungsschleife, die Blitzlichtrunde, aber auch die Stopp-Methode, also die Möglichkeit, sich auch in Stresssituationen mit Besonnenheit zu fokussieren. Ich habe erkannt, dass die Anwendung solcher Methoden das Arbeiten im Alltag in Besprechungen, aber auch in Gruppen tatsächlich effektiver macht. Auch, dass sich bei Teambildungsprozessen mithilfe solcher Ansätze Offenheit und Vertrauen im Sinne einer positiven Atmosphäre entwickeln lässt.

**C. Weiher:** Ja, man unterschätzt leicht die enorme Bedeutung der zwischenmenschlichen Ebene bei der Erreichung von Zielen im Team. Wenn ich Störungen auf dieser Ebene aber vernachlässige, werde ich am Ende nicht erfolgreich sein. Hier genauer hinzuschauen und Energie zu investieren, um Konflikte zu lösen, war für mich eine wichtige Erkenntnis. Ferner ist die Ablenkung und teilweise Fremdsteuerung durch viele Außeneinflüsse (Aufgabenvielfalt, Handy, E-Mail) ein zentrales Problem der heutigen Zeit und des Führungsalltags. Sich mittels Achtsamkeitstrainings seine Aufmerksamkeit und Selbststeuerung bei wichtigen Themen gewissermaßen zurückzuerobern, ist Grundlage für klarere und bessere Entscheidungen. Das war für mich nicht nur im Berufsalltag, sondern auch im

privaten Bereich wichtig. Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen: Wer achtsamer und selbstgesteuert mit sich und seiner Umwelt umgeht, lebt zufriedener und glücklicher!

**TT:** *Herr Riediger, welches Echo löst die Seminarreihe aus, welche Rückmeldungen haben Sie als verantwortlicher Vorgesetzter von den Teilnehmern erhalten?*

**S. Riediger:** Wenn ich Feedback erhalten habe, war es durchwegs positiv. Ich habe aber auch erlebt, dass die Teilnehmer stark gefordert waren, und nicht nur durch die zeitliche Belastung. Konkret zu den Rückmeldungen: Die Leute sagen, so etwas haben wir noch nicht erlebt. Das geht sehr tief, es geht viel tiefer als sonstige Seminare und da ist ein deutlicher Unterschied erkennbar. Das ist hilfreich nicht nur für meine Arbeit, sondern auch für mich persönlich. Zum Gesamten: Der Entwicklungsschub, den wir voranzubringen haben, besteht aus drei Faktoren: dem großen Strukturveränderungsprojekt Yin Yang, der weitreichenden Umstellung auf ein zukunftsweisendes Prozess-Labor und eben als dritter Baustein die Führungskräfte-Entwicklung. Veränderung weckt auch Ängste. Ich glaube, dass diese Seminarreihe eine notwendige Voraussetzung dafür war, diesen komplexen Change-Prozess bisher erfolgreich voranzubringen.

**TT:** *Wie sehen Sie die Bedeutung der Achtsamkeits- und Bewusstheitsübungen für die tägliche Führungsarbeit?*

**C. Bornemann:** Ich glaube, dass sie ganz entscheidend waren – ein Basiselement. Dadurch lassen sich schwierige Situationen einfach besser meistern. Es lässt sich dadurch Stress vermeiden. Die Konzentration wird auf das Wesentliche gelenkt. Da gibt es für mich viele Beispiele aus dem Arbeitsalltag. Bei den Achtsamkeitsübungen hat bei mir während des gesamten Trainingsverlaufs in den einzelnen Modulen ein Entwicklungsprozess stattgefunden, ►

Wer achtsamer und selbstgesteuert mit sich und seiner Umwelt umgeht, lebt zufriedener und glücklicher

den ich auch bei anderen beobachtet habe. Die Übungen haben mir geholfen, mich selbst immer besser zu fokussieren. Das hat sich auch auf die Gruppenarbeiten und Besprechungen ausgewirkt. Es wird insgesamt flüssiger. Der Fokus liegt dann tatsächlich auch mehr auf der jeweiligen Situation und auf den psycho-sozialen Prozessen, die ablaufen.

**C. Weiher:** Die Gruppe war nach Atem- oder Bewusstheitsübungen immer sehr auf dem Punkt und wirklich konzentriert. Was sich ja als roter Faden bei den Konzepten durchgezogen hat, war das Thema Präsenz. Das fängt bei einem selber an, sich selber bewusst zu werden über seine eigene Situation, seine Bedürfnisse und seine Ziele. Dann aber auch die genaue Wahrnehmung seines Gegenübers. Was will der andere, was bewegt die Gruppe? In Konflikten besonnen bleiben, nicht überreagieren. Auf der Basis der Übungen präsent und achtsam sein heißt auch, wirkungsvoller und bewusst zu kommunizieren.

**TT:** Welche Anregungen, Theoriemodelle und praktische Führungsmethoden sind für Eure Arbeit besonders wichtig geworden?

**C. Bornemann:** Neben den schon genannten Modellen sind für mich die drei Prozessebenen der Besprechung ein zentrales Theoriemodell: Denkprozesse, organisatorisch-methodische Prozesse und psychosoziale Prozesse. Weiterhin die 5-Felder-Methode, die hilft, komplexe Themen systematisch und planerisch in Prozessschritten zu erarbeiten. Das Modell erfordert, dass die zentrale Frage in der Mitte jeweils auch sorgsam geklärt wird. Das bringt wirklich weiter. Oder die *Klärungsschleife*: Ich habe entdeckt, dass durch diese Form von Metakommunikation verborgene Probleme oder Konflikte gerade eben auch in Besprechungen schnell zu Tage gefördert werden können. Und wenn man dies immer wieder anwendet, kann Organisations-Kultur beginnen, sich Schritt für Schritt zu ändern und mehr Offenheit für Innovation entstehen.

**C. Weiher:** Für mich ist die *Stopp-Methode* und der *kommunikative U-Prozess* so etwas wie ein Begleiter im Arbeitsalltag geworden. Ich merke dadurch, dass ich mich auch weniger scheue, Interessen offensiver zu vertreten, weil ich spüre, dass ich ein wirksames Werkzeug in der Hand habe, mit dem ich Spannungen und Konflikte handhaben kann.

**TT:** Was denken Sie generell über das achtsamkeitsbasierte Führungskräfte-Entwicklungsprogramm?

**C. Weiher:** Das Seminar ist definitiv nicht an der Oberfläche geblieben, weil es wirklich im besten

Sinn Tiefgang hatte. Präsenz, Bewusstheit und Achtsamkeit: In die eigene Person hineinschauen und sich gleichzeitig in den anderen oder in die innere Dynamik von Gruppen und Teams hinein zu versetzen, war ständige Herausforderung und Praxis. Wirklich den Mut zu haben, bei der Eisberg-Metapher die unter dem Wasserspiegel liegenden Gefühle, Bedürfnisse, Willens- und Handlungsimpulse zu erfassen, also bewusst und klar in die zwischenmenschlichen Dinge tief einzutauchen. Dann werden die Dinge offen angesprochen. Man merkt, dass sich bei uns in dieser Richtung etwas bewegt hat. Auch im Blick auf das große Thema Innovation und Veränderung: Da ist immer etwas zu hinterfragen. Ist das o.k., wie wir es tun? Passt das alles? Ist das rund? Und dies wirklich gut und präzise zu durchdenken, bevor man dann mit seinem Plan losläuft. Während viele Seminare mit der Zeit sonst auch verblassen, was den Inhalt und die Nachwirkung betrifft: Die Seminarreihe hat es geschafft, wirklich einen nachhaltigen Eindruck zu prägen und Änderungen bei uns zu initiieren.

**C. Bornemann:** Ich reihe mich noch einmal ein in das, was Dr. Riediger gesagt hat. Veränderung bringt jede Menge Unsicherheit. Das Seminar hat aus meiner Sicht dazu beigetragen, diese Unsicherheit zumindest offen zu Tage zu fördern und ihr an zentralen Stellen auch sehr konstruktiv zu begegnen. Das habe ich bisher bei keinem anderen Seminar oder bei keiner anderen Seminarreihe beobachten können.

**S. Riediger:** Ja, es war für die Gruppe der Führungskräfte insgesamt eine neue Art von Erfahrung. Das wurde auch immer wieder betont von den Teilnehmern. Es hat schon konkrete praktische Umsetzungen gegeben. Ein Beispiel ist, dass wir bei uns eine neue Meeting-Struktur eingerichtet haben. Ich glaube, dass diese begleitende Führungskräfte-Entwicklung eine notwendige Voraussetzung war, um unseren komplexen Change-Prozess zu bewältigen. Ich weiß aber auch, dass die Seminare nicht bei jedem gleich intensiv erlebt worden sind. Der Anspruch, den Entwicklungsprozess auch mit einer neuen Führungsmannschaft fortzusetzen, insbesondere mit den Leuten, die ein solches Training noch nicht genossen haben, bleibt bestehen. Insgesamt: Man sieht einzelne Erfolge, sehr plakativ. Wenn ein Mitarbeiter kommt und sagt: *Mein Chef ändert sich. Wir können wieder zusammenarbeiten!* Ein besseres positives Ergebnis gibt es nicht.

**TT:** Vielen Dank für das Gespräch. 

Und wenn man dies immer wieder anwendet, kann Organisations-Kultur beginnen, sich Schritt für Schritt zu ändern und mehr Offenheit für Innovation entstehen

Wenn ein Mitarbeiter kommt und sagt: „Mein Chef ändert sich. Wir können wieder zusammenarbeiten!“ Ein besseres positives Ergebnis gibt es nicht