



„Ich hätte es nicht für möglich gehalten, dass sich Führungskräfte nebeneinander auf den Boden legen und die Augen schließen“

Andreas Uhlig ist Geschäftsführer der Vattenfall Europe Sales GmbH. Er erklärt, wie sein Unternehmen Mitarbeiter mit Achtsamkeitstraining vor Burnout schützt

GESUND LEBEN: Sie haben Ihre Führungskräfte zu mehreren Seminaren mit Meditations- und Achtsamkeitsübungen eingeladen. Wie kamen Sie auf die Idee?

Uhlig: Eine Mitarbeiterbefragung hat uns alarmiert. Darin gaben zwei Drittel an, dass übermäßiger Arbeitsdruck ihr Privatleben beeinträchtigt. Wir wollten unseren Führungskräften Methoden an die Hand geben, wie sie ihre eigenen Grenzen und die ihrer Mitarbeiter besser wahrnehmen und inneren Druck abbauen können.

GL: Meditation statt Powerpoint - das klingt mutig. Hat es funktioniert?

Uhlig: Ich war anfangs skeptisch und dann positiv überrascht. Ich hätte es nicht für möglich gehalten, dass sich Führungskräfte, die sonst nur übers Geschäft und wenig über Gefühle reden, nebeneinander auf den Boden legen, die Augen schließen und in ihren Körper hineinspüren.

GL: Haben Sie es auch ausprobiert?

Uhlig: Ja. Ich bin dadurch in eine innere Ruhe gekommen, die mir im Alltagsgeschäft fehlt. Wir haben aber nicht nur meditiert, sondern auch darüber diskutiert, was wir konkret tun können, um Belastungen abzubauen.

GL: Haben sich Ihre Gespräche durch die Achtsamkeitsübungen verändert?

Uhlig: Ich war überrascht, dass wir über ganz andere Themen gesprochen haben als normalerweise in den Konferenzen, in denen sich keiner eine Blöße gibt. Im geschützten Rahmen war es möglich, über weiche Themen wie Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu reden, ohne abzuschweifen oder gleich zum nächsten Punkt zu springen. Ich merke, dass mir die Achtsamkeitsübungen helfen, mich zu konzentrieren und ganz neue Ideen zu entwickeln, weil im Kopf ein Freiraum entsteht.

GL: Sie haben sich also ein Gegenprogramm zum Multitasking verordnet.

Uhlig: Wir brauchen Entschleunigung. Von Montag bis Freitag stecken wir im Hamsterrad: Anrufe, Konferenzen, Mails, Anfragen. Das Tempo hat zugenommen, die Fülle der Aufgaben wächst. Umso wichtiger ist es, für ein paar Minuten die Bürotür zu schließen, sich auf den Atem zu konzentrieren und mit der Aufmerksamkeit durch den Körper zu wandern. Das dauert nicht lange, und danach ist man wieder frisch.

GL: Was nützt es, wenn man mit Achtsamkeitsübungen die Kommunikation verbessert, die Arbeitsbelastung jedoch ständig steigt?

Uhlig: Auch darüber haben wir diskutiert. Bislang haben wir bei großen Projekten oft dieselben Mitarbeiter eingespannt, weil wir mit ihnen gute Erfahrungen gemacht haben. Wir haben ausgeblendet, dass wir Einzelne damit einseitig belasten und auf Dauer ihre Gesundheit gefährden. In Zukunft möchten wir auch mal andere Mitarbeiter als Projektleiter auswählen und entsprechend fördern, um Belastungen gleich-

mäßig zu verteilen und auch anderen unsere Wertschätzung zu zeigen. Denn auch die ist für die Zufriedenheit der Mitarbeiter wichtig.

GL: Wie wollen Sie die Anerkennung steigern?

Uhlig: Das Paradebeispiel für mangelnde Wertschätzung sind Konferenzen, in denen alle ihre Laptops aufklappen und Mails beantworten, während die verantwortlichen Kollegen sich vorn abmühen. Das ist nicht nur unhöflich, sondern auch uneffektiv. Deshalb haben wir uns auf Regeln verständigt, die wir in jedem Raum aufhängen. Auch hier spielt Achtsamkeit eine Rolle. Regel eins: keine Laptops, keine Smartphones in der Konferenz. Regel zwei: nur die einladen, die wirklich wichtig sind. Regel drei: zu Beginn alle wichtigen Fragen klären. Wer schreibt das Protokoll? Was ist das Ziel des Treffens? Wie sieht die Agenda aus? Was wird entschieden?

GL: Wie geht es nach den Seminaren weiter?

Uhlig: Wir haben so viele positive Rückmeldungen von Führungskräften, dass wir überlegen, noch mehr Seminare anzubieten. Viele sagen uns auch, dass sie ihre Mitarbeiter anders wahrnehmen und besser auf Überlastungssignale achten. Ich glaube, dass es sich unterm Strich sogar positiv auf unser Geschäft auswirkt, auch wenn man Achtsamkeit in Euro weder messen kann noch sollte.

Das Vattenfall-Präventionsprojekt wurde von Antje Ducki, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Beuth Hochschule für Technik Berlin, begleitet.