

Peter Bostelmann

INTERVIEW: Stefanie Hammer | **FOTOS:** Julius Erdmann

Das größte europäische Software-Unternehmen SAP hat einen eigenen *Director of Global Mindfulness Practice*: Peter Bostelmann. Der vorherige Projektleiter avancierte vom privat Meditierenden zum Leiter verschiedener Achtsamkeitsangebote in der Firma und mittlerweile zum Berater weiterer Unternehmen. Im Gespräch berichtet er von der Umsetzung eines beispielhaften Vorhabens.

moment by moment: Bitte erzähl unseren Lesern erst mal, wie SAP mit dir zum Thema Achtsamkeit kam. Wie hast du das aufgerollt?

Peter Bostelmann: Von Haus aus bin ich Wirtschaftsingenieur und seit knapp 19 Jahren bei der SAP. Die meiste Zeit davon war ich Berater und Projektleiter – erst in Deutschland und dann in den USA. Dort habe ich große Software-Einführungen verantwortet. Zum Thema Achtsamkeit kam ich vor ungefähr zehn Jahren.

Entdeckt habe ich das Thema in meinem privaten Leben. Ich habe begonnen, zu meditieren und einmal jährlich auf ein Schweigeseminar zu gehen. Das habe ich seitdem beibehalten. Es ist damals in einer persönlichen Lebenskrise entstanden und hat mir sehr geholfen, meinen inneren Grund, meinen persönlichen Kompass wiederzufinden. Dann habe ich gemerkt, dass mir das auch im Beruflichen sehr guttut, dass ich meine Emotionen besser reguliert bekomme, besser in stressigen Situationen unterscheiden kann, was gerade wesentlich und was unwesentlich ist. Ich merkte, dass die innere Haltung einen sehr großen Einfluss hat. Daneben wurde ich auch durch das Silicon Valley, wo ich seit nunmehr zehn Jahren am dortigen SAP-Standort arbeite, inspiriert. Hier ist ja im Prinzip das Epizentrum von Mindfulness in Unternehmen.

Das Programm *Search Inside Yourself (SIY)* adressiert ein paar zentrale Punkte, die in unserer Arbeitswelt notwendig sind. Achtsamkeit ist etwas, das den Mitarbeitern hilft, ihr Engagement, ihre Selbstwahrnehmung, ihre Flexibilität in Zeiten des Wandels zu steigern, das Selbst zu stärken.

Viele Firmen haben hier schon vor 10, 15 Jahren begonnen, damit zu experimentieren. Pam Weiss war eine Pionierin, die Achtsamkeit bei Genentech eingeführt hat, oder Chade-Meng Tan, ein Google-Ingenieur. Das waren Initiativen, die mich inspiriert haben, achtsamkeitsbasierte Trainings auch bei SAP einzuführen. Ich absolvierte zwischenzeitlich das Training zum Integralen Coach, wovon Achtsamkeit ein Teil ist. Danach hab ich in meiner Arbeit als Coach gemerkt, wie spannend das Thema auch für Kollegen bei SAP ist.

Es hat sicher geholfen, dass wir im Silicon Valley ungefähr 3.500 Mitarbeiter haben, wo solche Pilotprojekte leicht umzusetzen waren. Dort machen wir verschiedene Co-Innovationen mit anderen Firmen aus dem Silicon Valley. Ich habe dann versucht, einen Sponsor zu finden. Aus dem, was ich bisher in den letzten mittlerweile fünf Jahren gesehen habe,

denke ich, dass die Zeit reif ist und sehr viele Mitarbeiter daran Interesse haben.

Das glaube ich auch. Wie sah das Programm, das ihr angeboten habt, dann aus?

Search Inside Yourself (SIY) war das erste Programm, das wir in Palo Alto pilotiert haben. Vorher hatte ich recherchiert, welche geeigneten Programme es gibt. Google hatte schon viele Jahre experimentiert, hatte hochkarätige Wissenschaftler der Stanford University und U.C. Davis sowie Experten zusammengebracht, die sich mit dem Thema befassen. Daher wollten wir schließlich das Rad nicht neu erfinden und ein eigenes Programm aufbauen. Das SIY-Programm von Google erschien ideal für uns. Von der Sprache her ist es säkular, nicht spirituell, und hat einen hohen wissenschaftlichen Anteil.

Die ersten Piloten waren ein voller Erfolg. Ab diesem Zeitpunkt war klar: Dies ist nicht nur ein Exoten-Thema, sondern es besteht breites Interesse seitens der Mitarbeiter. Die nachfolgenden Pilotprojekte in Deutschland mit dem Zwei-Tages-Programm wurden sogar noch besser bewertet als in den USA. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass wir den Kurs von Tag eins an nur als freiwilliges Angebot, als Geschenk an die Mitarbeiter platziert haben – das ist bis heute so. Und die Warteliste ist stetig gewachsen. Es ist eine Initiative, die durch die starke Resonanz der Mitarbeiter entstanden ist.

Parallel erhoben wir qualitative Feedbacks per Selbstbewertung – hier äußern sich die Mitarbeiter selbst – vor dem Kurs und vier Wochen danach und noch einmal ein halbes Jahr später. Das Programm wurde durch die Bank als „äußerst hilfreich“ bezeichnet. So ist das Ganze entstanden. Aus dieser „Graswurzelbewegung“ von einigen Mitarbeitern wurde ein zentral gesponsertes Programm. Das Programm adressiert ein paar zentrale Punkte, die in unserer Arbeitswelt notwendig sind. Achtsamkeit ist etwas, das den Mitarbeitern hilft, ihr Engagement, ihre Selbstwahrnehmung, ihre Flexibilität in Zeiten des Wandels zu steigern, das Selbst zu stärken.

Ja, und dann – jetzt springen wir mal – habt ihr das eingeführt, und dann?

Wir haben begonnen, intern Lehrer auszubilden. Wir wollten nicht nur externe Trainer reinholen.



Ihr habt selber ausgebildet, aber das Programm blieb exakt wie bei *Search Inside Yourself*?

Wir haben kleine Anpassungen vorgenommen, vielleicht fünf Prozent. Jetzt sind wir dabei, viele Folgeangebote zum weiteren Praktizieren aufzubauen. Das Zwei-Tages-Programm ist ja nur ein Türöffner. Diese zwei Tage sind sehr verdichtet. Drei Jahre nachdem wir die Piloten in Deutschland gemacht haben, haben mehr als 4.500 Mitarbeiter an mehr als 50 Standorten weltweit teilgenommen. Und wir haben mehr als 5.500 Leute auf der Warteliste – und die wächst ...

Also, ihr habt mehr Leute auf der Warteliste als Teilnehmer?

Ja.

Und wer bildet die Trainer aus?

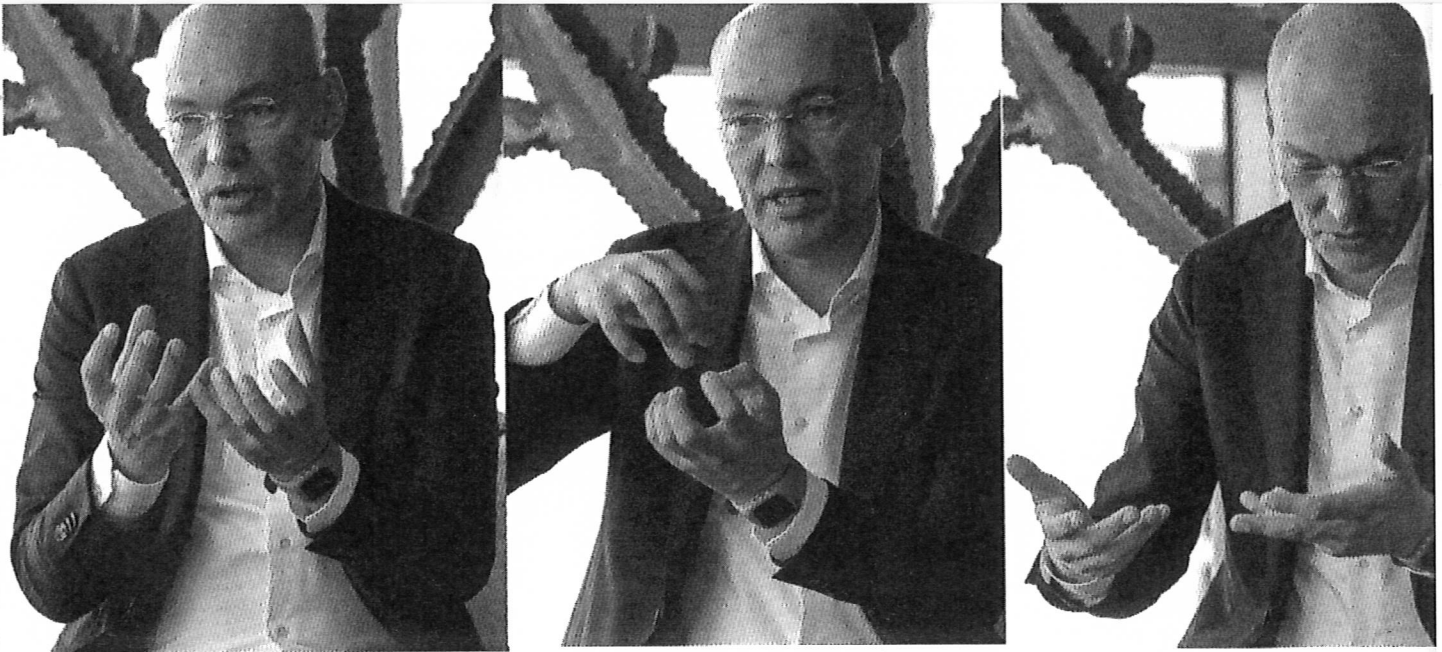
Wir bilden überwiegend unsere eigenen Lehrer aus. Die meisten bilde ich aus, und mittlerweile sind auch einige unserer Senior-Lehrer aus der ersten Welle unserer Ausbildung involviert. Das Ganze in Partnerschaft

mit dem SIY-Institut, das die Trainer auch zertifiziert. Wir machen mittlerweile deutlich mehr Trainings als Google pro Jahr.

Wer Lehrer werden will, muss sich bewerben und sich einem Auswahlprozess unterziehen. Ich glaube, dass unsere Lehrerbasis wirklich ein Schlüssel zu dem großen Erfolg ist. Es ist das mit Abstand populärste Trainingsprogramm bei SAP. Offensichtlich ist es ein Thema, das offene Türen einrennt. An den Zahlen können wir ableiten, dass das Programm den finanziellen Erfolg des Unternehmens unterstützt.

Erfolgreich im Sinne von?

Die drei Kennzahlen, die wir im *Business Case* ermitteln, sind: Erstens Mitarbeiterengagement – dieses ist signifikant gestiegen. Zweitens der *Leadership Trust Index*, also das Vertrauen in die Führungskräfte – auch dieses ist signifikant gestiegen. Und drittens Fehlzeiten, welche signifikant nach unten gegangen sind. Für die Ermittlung haben wir die Teilnehmer des SIY-Kurses mit einer Kontrollgruppe



verglichen. Spannend war auch die Beobachtung, dass in einer Abteilung, in der eine kritische Masse erreicht war, diese Werte von den Mitarbeitern drumherum auch hochgingen, statistisch sichtbar. Dass also der Kurs auch eine gewisse „Strahlkraft“ hat.

Wir haben mittlerweile an 12 Standorten weltweit Lehrer. Diese Multiplikatoren im Unternehmen werden sehr sorgfältig ausgebildet, in einem mehrstufigen Prozess, an dem viele Leute prüfend beteiligt sind. Alle Lehrer haben sowohl einen Achtsamkeits-hintergrund – praktizieren selbst – als auch Erfahrung in unserem Geschäft. Das macht das Programm so stark. Wenn ein Mitarbeiter oder ein *Vice President Sales* vor der Klasse steht und sagt: „Ja, ich meditiere seit Langem und das hilft mir, meinen Job gut zu machen“, dann ist das noch einmal stärker, als wenn das jemand von außen sagt.

Bezüglich der Folgeaktivitäten haben wir die Verfahrensweise noch nicht final definiert. Direkt nach dem Kurs bieten wir erst einmal einige Wochen E-Mail-Follow-ups an, bei denen dann Reminder kommen. Wir regen Lernpartnerschaften an, dass man einen Buddy hat, mit dem zusammen man lernt ...

Mit lernen meinst du sitzen, also meditieren?

Meditieren oder sich vor allem auch austauschen. Wir bieten im Kurs ein ganzes Bündel von verschiedenen Möglichkeiten. Bei den Folgeaktivitäten gibt es im Grunde drei Stufen, die wir vorschlagen. Zum einen regen wir die Leute dazu an, selbst zu praktizieren – auf verschiedenste Weise z.B. sitzen/meditieren,

achtsam gehen, *journaln* – das ist im Prinzip ein *Daily Gratitude Journal*, eine Art tägliches Dankbarkeits-Tagebuch –, dediziert oder integriert. Wichtig ist, dass man Achtsamkeit auch im Arbeitsalltag verankert. Man kann z.B. Meetings so anfangen, dass man in einer Minute richtig ankommt und sich noch eine Minute erdet. Zwischen zwei Meetings kann man achtsam gehen etc. Immer wieder mit sich in Kontakt kommen.

Wir regen auch zum Selbststudium an. Dafür haben wir eine virtuelle Plattform, auf der es geführte Meditationen, Videos, Buchhinweise, Chat-Funktionen u.a. gibt. Auf dieser Plattform organisieren wird auch die Kurse. Das sind also die drei Punkte: Selbststudium, selbst üben und üben in der Gruppe.

Du bist ja *Director of Global Mindfulness Practice*. Wie sieht denn dein Arbeitsalltag oder überhaupt so ein Tag in deinem Leben aus?

Meine Praxis: Ich stehe auf und nach der Dusche meditiere ich. Danach *journalle* ich. Das ist meine morgendliche Praxis. Auch abends schreibe ich noch einmal in das Dankbarkeits-Tagebuch. Morgens überlege ich, wofür ich dankbar bin, was wichtig für den Tag ist, und abends schaue ich noch mal, was gut lief und was ich besser machen kann.

Und dann ist für mich auch Sport sehr wichtig. Yoga z.B., das ich seit vielen Jahren mache und was mir hilft, in meiner Mitte zu sein. Wenn ich an einem Ort länger bin, dann stehe ich eigentlich um halb sechs oder sechs Uhr auf, meditiere, geh zum Yoga und dann fängt mein restlicher Tag an. Das Schöne ist, seit ich

Direktor der Achtsamkeitspraxis bin, ist das Teil meines Berufes und gehört einfach dazu, dass man Achtsamkeit vorlebt und verkörpert.

Kannst du wahrnehmen, dass es jetzt durch das Programm SIY bereits einen *Mindset Shift*, einen Wandel im Denken, gibt in Organisationen?

Für Organisationen ist das schwer zu beurteilen. Bei SAP haben wir 4.500 Mitarbeiter trainiert – von mehr als 86.000. Das sind knappe fünf Prozent. Aber in Walldorf haben wir etwa 2.000 von den rund 13.000 Mitarbeitern am Hauptsitz durch das Programm gebracht. Wir sehen, dass da was passiert, dass eine kritische Masse erreicht ist.

Und nimmst du das persönlich auch wahr? Wenn du an einem Standort warst, wo du geschult hast?

Wir bieten ja z.B. in Walldorf Meditation mehrfach täglich an. Dafür haben wir einen eigenen Raum der Stille – und wir sehen, dass dieser Raum voller und voller wird. Da spürt man es schon. Ich glaube, dass diese Praktiken diejenigen erreichen, die das interessiert; bei denen bewirkt das etwas und dann bekommt es eine Strahlkraft auf andere. Ich treffe auf viele Menschen, die mir mit Dankbarkeit entgegenkommen, die begeistert sind. Ich kenne mittlerweile auch Mitarbeiter, die sagen, dass sie deshalb zu SAP gekommen sind. Es ist zum Teil noch schwierig – das muss man auch dazusagen –, wenn noch kein anderer das gemacht hat, aber wenn so eine kritische Masse in einer Abteilung erreicht ist, dann fangen sie an, z.B. Meetings mit einer Pause zu starten.

Stichwort Digitalisierung. Der exponentiell wachsende technologische Wandel und künstliche Intelligenz werden die Menschen in den nächsten Jahren noch viel mehr überrollen als heute. Was kann Mindfulness aus deiner Sicht dazu beitragen, dass die Menschen einen gesunden Umgang damit finden?

Da kommen wir zum Wesenskern. Wir werden tatsächlich mit mehr und mehr Stimuli konfrontiert. Es gibt eine schöne Studie von Microsoft, die zeigt, dass zwischen 2000 und 2013 die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne von 12 auf 8 Sekunden zurückgegangen ist. Wie lange kann ich mich auf eine Sache konzentrieren? Ein Goldfisch hat 9 Sekunden! Was wir durch Achtsamkeitspraktiken lernen können, ist die Fähigkeit, unse-

Wenn ich in einem globalen Projekt arbeite, wo rund um die Uhr E-Mails kommen, schalte ich mein Handy von abends zehn Uhr bis morgens acht aus. Das tut mir richtig gut. Man sollte wieder seine eigenen Signale deutlich spüren. Wo setze ich Grenzen, was fühlt sich für mich richtig an? Wo wird es zu viel? Diesen inneren Muskel gilt es zu trainieren, mit sich in Verbindung zu stehen.

rer Aufmerksamkeit zu trainieren, dass wir wieder mehr bei einer Sache sind. Dass wir unseren Geist und auch die Reize besser wahrnehmen und innehalten können. So können wir lernen, mit Technologie besser umzugehen, anstatt dass die Technologie mit uns umgeht. Die Reizüberflutung wird mehr, aber ich kann lernen, das zu dosieren.

Ich persönlich habe das schon früh begonnen: Wenn ich in einem globalen Projekt arbeite, in dem rund um die Uhr E-Mails kommen, schalte ich mein Handy von abends zehn Uhr bis morgens acht Uhr aus. Das ist wichtig. Man sollte wieder seine eigenen Signale deutlich spüren. Wo setze ich Grenzen, was fühlt sich für mich richtig an? Wo wird es zu viel? Diesen inneren Muskel gilt es zu trainieren, mit sich in Verbindung zu stehen.



Wo siehst du denn die Rolle von SAP in der Welt der Digitalisierung und Entwicklung künstlicher Intelligenz? Und vor allem welche ethische Verantwortung?

Das ist natürlich eine der großen Fragen (lachend). SAP ist natürlich auch ein großer Treiber in der Welt der Digitalisierung etc. Auf der anderen Seite hat die Firma den Leitspruch: „SAP helps the world run better and improves people's lives.“ Also dass sie einerseits Technologien bereitstellen, die durch intelligente Software helfen, sehr komplexe Fragestellungen im Arbeitsalltag deutlich schneller zu berechnen und zu bewältigen. Und der zweite Teil des Statements bezieht sich ja z.B. auch darauf, dass wir mit der Global Mindfulness Practice Menschen helfen, ihr Leben und ihren Umgang mit Technologie zu verbessern. Griechisch *techno* bedeutet ja die Lehre der Beherrschung. Technologie ist ein unterstützendes Tool. Man muss immer lernen, mit solchen Tools sinnvoll umzugehen. Und ich sehe unsere Rolle auch darin, dass wir zeigen: Es gibt Möglichkeiten, mit steigender Komplexität umzugehen, z.B. durch das Thema Achtsamkeit. Bei uns intern

funktioniert das, wir sind ja auch im Grunde eine Art „Testraum“.

Ihr habt ja weltweit Labs, also Forschungsbereiche, die an euren Kernprodukten arbeiten. Glaubst du, dass da auch das Thema Achtsamkeit Berücksichtigung findet? Also auch diese ethische Komponente, was ja auch Achtsamkeit mit sich bringt, wenn man sie wirklich praktiziert. Schon ohne unser Programm ist Empathie ein Thema, das von unserem Vorstand sehr vorangetrieben wird. Und da hilft das SIY-Programm sehr, das zu unterstützen. Wir haben eine Abteilung dafür, und wir haben Botschafter und Lehrer in der ganzen Welt. Damit zeigen wir: SAP nimmt das ernst. Wir haben eine Verantwortung und nehmen diese auch wahr. Z.B. auch dadurch, dass wir damit offen umgehen und andere Firmen anregen, eine Achtsamkeitskultur in ihrem Unternehmen zu verankern. Seit wir darüber auch in der Öffentlichkeit sprechen, kommen Kunden zu uns und fragen, ob wir ihnen dabei helfen können. Wir beginnen, unser Wissen zu teilen und sind mit verschiedenen großen deutschen und internationalen Unternehmen in Kontakt.

Und wie ist die Motivation von so großen Firmen wie Siemens oder Telekom, die euch nach Hilfe fragen. Geht es nicht nur um eine Art „Mental-Gymnastik“, damit die Menschen besser mit eigentlich überfordernden Situationen zurechtkommen?

Es geht nicht darum, dass jemand noch schneller im Hamsterrad ist und den Stress „wegmeditiert“, sondern es geht darum, dass die Mitarbeiter lernen, Grenzen der eigenen Belastbarkeit wahrzunehmen. Sich vielleicht auch noch einmal klarer auszurichten: Wo bin ich mit meinen Stärken und meinen Neigungen am besten eingesetzt? Wir gestalten das Programm so, dass Freundlichkeit, Mitgefühl und Empathie unterrichtet werden. Wir wollen, dass es auch um das „Wir“ geht, und suchen die Trainer entsprechend aus. Sie müssen selbst aus einer tiefen Praxis kommen.

Es kommen auch Kurskorrekturen vor. Das geht so weit, dass wir vereinzelt Mitarbeiter haben, die das Unternehmen verlassen, weil sie durch die Achtsamkeit wahrnehmen, dass sie hier nicht mehr richtig sind. Es geht um die Stärkung des Selbst der einzelnen Mitarbeiter. Es geht nicht dahin, dass sie zu willfähigen schnelleren Maschinen werden, sondern dass sie ihren optimalen Platz im Unternehmen finden.

Jon Kabat-Zinn meint, wenn man Mindfulness sagt und dabei nicht an Heartfulness, an Herzengüte, denkt, dann hat man Mindfulness nicht verstanden.

Heartfulness und Menschlichkeit sind vom Unternehmen her erwünscht. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen ... Es gibt von Google eine relativ neue Studie, in der untersucht wurde, welches die erfolgreichsten Teams sind. Das Unternehmen hat sich einige 100 Teams angesehen und gefragt, welches die Erfolgsfaktoren der Top-Performance-Teams sind. Ergebnis: Das Wichtigste ist emotionale Sicherheit! Und Emotionale Intelligenz heißt ja, dass ich mit meinem Herzen in Verbindung bin.

Peter, wenn man dich auf der Bühne erlebt, dann sieht man, dass du für dieses Thema total brennst. Was ist deine Vision und wo möchtest du in fünf Jahren mit dem Thema Achtsamkeit sein?

Meine Ziel ist, das Thema noch tiefer in der Kultur der SAP zu verankern. Und darüber hinaus natürlich, dass wir auch ein positives

Beispiel für andere werden. Dass man sieht, man kann mit Mindfulness-Praktiken ein globales Unternehmen in seiner Kultur verändern. Das ist kein Sozial-Klimbim, sondern es ist etwas, das allen Beteiligten zugutekommt.

Und über SAP hinaus?

Dass Achtsamkeitspraxis ein gesellschaftliches Thema wird. Ich glaube, dass unsere Gesellschaft das Thema in einigen Jahren anerkannt haben wird, dass Firmen dieses integrieren, und letztlich, dass es zu einer friedvolleren und erfüllteren Welt beiträgt. Es geht um etwas Großes. Auch um ein nachhaltigeres Wirtschaften. Ich bin überzeugt: Für Mitarbeiter in Organisationen jeglicher Form ist die Frage gar nicht mehr: „Machen wir das bei uns auch?“ Die Frage ist nur noch: „Wann?“ Also: Die Welle ist unterwegs.

Hast du noch eine letzte Anregung bezüglich unseres Titelthemas, die du unseren Lesern mit auf den Weg geben möchtest?

Achtsamkeit in der Wirtschaft und in anderen Bereichen zu integrieren, finde ich wichtig. Es fängt mit kleinen Handlungen, mit einem Atemzug an. Man sollte die eigenen Vorurteile noch einmal hinterfragen und damit einhergehend mutig sein. Es kostet Mut, damit rauszugehen und zu sagen: „Wir wollen das jetzt machen.“ Und auf der anderen Seite auch klug zu sein, dass man die richtige Sprache findet, nicht missionarisch ist, sondern es vorlebt. Sich auch mal fragen: Ist das, was ich gerade möchte, nicht möglich, weil ich nur glaube, dass es nicht möglich ist? Jon Kabat-Zinn hat dafür einen schönen Begriff *Organisation Aikido*. Es geht dabei darum, zu lernen, welches die Energieströme in einem Unternehmen sind, wie es funktioniert, zu merken, wo sich gerade eine Lücke auftut. Und auch Geduld zu haben, bis die Zeit reif ist. Da passt auch dieses alte Gandhi-Zitat: „Sei du der Wandel, den du in der Welt sehen möchtest.“

Herzlichen Dank für das Interview!

