

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Bachelor of Science in Betriebsökonomie
Vertiefung General Management

Bachelorarbeit

**Das Achten auf die Achtsamkeit – Achtsamkeit in der Führung von
Schweizer Banken: Chancen und Herausforderungen**

Vorgelegt von
Anaïs von Dach

Eingereicht bei
Jennifer Bagehorn
Fachstelle Service Design & Customer Experience Management

Abgabedatum: 26.05.2023

Danksagung

In diesem Abschnitt möchte ich meine aufrichtige Dankbarkeit gegenüber bestimmten Personen zum Ausdruck bringen, die mich, während dieser lehrreichen, wertvollen und turbulenten Zeit unterstützt haben:

Ich möchte meinem Vater, Dr. phil. Thomas von Dach, herzlich danken, der sich die Zeit genommen hat, regelmässig meine Arbeit zu lesen und mir wertvolle Anregungen gegeben hat.

Ebenso möchte ich meiner Mitbewohnerin Sara Afonso und meinem Freund Pascal Sterchi meinen Dank aussprechen, die mir in dieser Zeit eine immense moralische Unterstützung geboten und wichtige Inputs geliefert haben.

Selbstverständlich möchte ich auch allen Interviewpartnern meinen Dank aussprechen, die sich die Zeit genommen haben, wertvolle Erfahrungen mit mir zu teilen. Sie haben einen bedeutenden Beitrag zu dieser Arbeit geleistet.

Abschliessend möchte ich meiner Betreuerin, Jennifer Bagehorn, meinen Dank aussprechen, die mich jederzeit unterstützt hat und mir als wichtige Orientierungshilfe bei der Erstellung meiner Abschlussarbeit gedient hat.

Zürich, 26. Mai 2023

Management Summary

Führungskräfte stehen in der heutigen Zeit des Wandels unter Druck. Allein die massive Informationsflut erschwert die Führung. Das Bankwesen ist eines dieser herausfordernden Umfeldern für Führungskräfte, das mit viel Stress und Leistungsdruck verbunden ist. In diesem Kontext gewinnt die Praxis der Achtsamkeit zunehmend an Bedeutung und findet bereits in einigen Unternehmen Anwendung. Untersuchungen im Bereich der Achtsamkeitsforschung zeigen, dass Achtsamkeit für Führungskräfte zahlreiche Vorteile mit sich bringt, wie beispielsweise Stressbewältigung und die Entwicklung von Stress Resilienz. Zudem kann das Einfühlungsvermögen gegenüber Mitarbeitern verbessert werden. Die Vorteile von Achtsamkeit sind vielfältig.

Das Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, den Grad der Verbreitung und Anerkennung der Achtsamkeitspraxis unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor zu untersuchen. Anschliessend werden potenzielle Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte, Mitarbeiter und dem Arbeitgeber aufgezeigt.

Die theoretischen Grundlagen stellen wichtige Aspekte des Achtsamkeitskonzepts dar und erläutern deren Definitionen. Durch die Auseinandersetzung mit Achtsamkeit und Unaufmerksamkeit werden Chancen und mögliche Folgen identifiziert. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand beleuchtet. Anhand von Experteninterviews wurde der gegenwärtige Status quo unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor erforscht und anhand von vier definierten Themenblöcken sowie entsprechenden Unterkategorien ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass ein grundlegendes Verständnis für die Elemente der Achtsamkeit und eines achtsamen Führungsstils im Management schweizerischer Banken vorhanden ist. Jedoch bestehen begrenzte Kenntnisse über die konkrete Umsetzung der Achtsamkeitspraxis sowie über deren Verbreitung und Anerkennung. In den Interviews wurden Herausforderungen bei der Anwendung von Achtsamkeit identifiziert, die berücksichtigt werden müssen, beispielsweise die Beeinträchtigung des Geschäftsfokus. Dennoch überwiegen die Chancen für Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen. Die Experten geben an, dass Leistungsdruck in der Branche weit verbreitet ist und darauf hinweisen, dass die psychische Gesundheit im Bankwesen gefördert werden muss.

Von den zwölf befragten Experten wurde nur einer als achtsame Führungskraft identifiziert, der die Praxis der Achtsamkeit in seinen Führungsstil integriert. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Achtsamkeit im Bankensektor zu etablieren, was auch durch die Wahrnehmung der Führungskräfte in der Bankenwelt bestätigt wird.

Inhaltsverzeichnis

I.	Tabellenverzeichnis	VII
II.	Abbildungsverzeichnis	VIII
III.	Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2	Fragestellung.....	2
1.3	Relevanz der Arbeit	2
1.4	Abgrenzungen.....	2
1.5	Aufbau und Struktur der Arbeit	3
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Ursprung Achtsamkeit	4
2.2	Definition Achtsamkeit.....	5
2.3	Definition Achtsame Haltung	7
2.4	Definition Achtsamkeitspraxis.....	8
2.4.1	Formelle Übungen	9
2.4.2	Formlose Übungen.....	10
2.5	Auswirkungen Achtsamkeit.....	10
2.5.1	Die Folgen von Unachtsamkeit.....	10
2.5.2	Die Chancen von Achtsamkeit.....	11
2.5.3	Die Chancen von Achtsamkeit für die Führung.....	13
2.6	Führung.....	13
2.6.1	New Leadership	13
2.6.2	Führungsansätze und ihre Anwendung auf achtsame Führung.....	14
2.6.3	Achtsamer Führungsstil	15
2.7	Schweizer Bankensektor.....	18
2.7.1	Aktuelle Situation Schweizer Bankensektor.....	18
2.7.2	Bankentypen	19
2.8	Stand der Forschung	21
3	Empirischer Teil	22
3.1	Methodisches Vorgehen	22
3.1.1	Forschungsdesign.....	22

3.1.2	Auswahl der Experten.....	23
3.1.3	Erhebungsinstrument	23
3.1.4	Durchführung.....	25
3.1.5	Auswertungsmethode.....	26
3.2	Empirische Erkenntnisse	26
3.2.1	Auswertung der Interviews	26
3.2.2	Aktuelles Empfinden der Bankenbranche	27
3.2.3	Analyse der Achtsamkeit bei den Führungskräften	29
3.2.4	Verständnis und Wissen bei Führungskräften	32
3.2.5	Verbreitung und Anerkennung des Achtsamkeitsprinzips	36
3.2.6	Chancen und Herausforderungen.....	43
4	Diskussion und Beantwortung der Fragestellung	47
4.1	Diskussion über das aktuelle Empfinden der Bankenbranche.....	47
4.2	Diskussion über die Analyse der Achtsamkeit bei den Führungskräften.....	47
4.3	Diskussion über das Verständnis und das Wissen zum Thema Achtsamkeit.....	48
4.4	Diskussion der Verbreitung und Anerkennung der Achtsamkeitsthematik	50
4.5	Diskussion der Chancen und Herausforderungen der Achtsamkeitsthematik.....	52
4.6	Personas	54
4.7	Beantwortung der Fragestellung.....	55
5	Handlungsempfehlungen	57
5.1	Gezielte Initiativen zur Förderung von Achtsamkeit.....	57
5.2	Bewusstsein für die Bedeutung und das Potenzial von Achtsamkeit schaffen.....	57
5.3	Fokus auf Achtsames Führen und Achtsamkeitspraxis im Management	57
5.4	Richtlinien und Strategien zur Integration von Achtsamkeit entwickeln	58
5.5	Offene Kommunikation und Austausch zum Thema Achtsamkeit fördern	58
6	Schlussbetrachtung	59
6.1	Fazit	59
6.2	Persönliches Fazit	60
6.3	Kritische Würdigung.....	60
6.4	Ausblick	61
7	Literaturverzeichnis.....	62
8	Anhang	67

8.1	Interviewleitfaden	67
8.2	Berechnung Durchschnittsalter der Experten	69
8.3	Experteninterviews	70
8.4	Auswertungsanalyse	165
8.5	Internes Dokument Credit Suisse	219

I. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Achtsamkeitspraxisarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Heschel, 2018, S. 12).....	9
Tabelle 2: Übersicht Führungsqualitäten (Johnson et al., 2015, S. 17)	17
Tabelle 3: Übersicht Bankentypen (eigene Darstellung in Anlehnung an SNB, 2023)..	20
Tabelle 4: Liste der Themenblöcke und deren Beschreibung (eigene Darstellung)	24
Tabelle 5: Liste der Unterkategorien (eigene Darstellung).....	24
Tabelle 6: Liste der Experten (eigene Darstellung)	25
Tabelle 7: Aktuelles Empfinden der Bankenbranche (eigene Darstellung).....	27
Tabelle 8: Analyse der Achtsamkeit bei den Führungskräften (eigene Darstellung).....	29
Tabelle 9: Verständnis und Wissen bei Führungskräften (eigene Darstellung)	32
Tabelle 10: Verbreitung und Anerkennung Achtsamkeitsprinzip (eigene Darstellung) .	37
Tabelle 11: Chancen und Herausforderungen Auflistung (eigene Darstellung)	43
Tabelle 12: Auflistung Herausforderungen (eigene Darstellung).....	56

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Veröffentlichungen zum Thema Achtsamkeit, die im Web of Science indexiert sind 1966-2020 (Baminiwatta & Solangaarachchi, 2021).....	4
Abbildung 2: Matrix der geistigen Leistungsfähigkeiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Hougaard et al., 2016, S.53).....	7
Abbildung 3: Reiz-Besinnung-Reaktion (Ballreich, 2012, S. 3).....	11
Abbildung 4: Gegenüberstellung der seelischen Funktionen mit den Chancenfeldern durch Achtsamkeit (internes Dokument Credit Suisse, 2023).....	11
Abbildung 5: Einbettung Führungsansätze innerhalb der achtsamen Führung (eigene Darstellung in Anlehnung an Matzler et al., 2014, S.151ff).....	14

III. Abkürzungsverzeichnis

GTD	Getting things done
MBSR	Mindfulness Based Stress Reduction
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

1 Einleitung

Dieses Einführungskapitel beschreibt die generelle Ausgangssituation und die entsprechende Problemstellung. Darüber hinaus werden die Forschungsfragen, der Aufbau der Arbeit und die Relevanz des Themas (inklusive Abgrenzungen) thematisiert.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Führungskräfte stehen heute unter wachsendem Druck, mit weniger Ressourcen in kürzerer Zeit mehr zu erreichen. Sie sehen sich einer immer komplexeren und sich ständig verändernden Geschäftswelt gegenüber und werden häufig mit Informationen überflutet (Hougaard et al., 2016, S. 49). Der Bankensektor ist ein Paradebeispiel für ein solch forderndes Umfeld. Allein der massive Stellenabbau der letzten Jahre im Bankensektor und der intensive Kampf um die Kunden führen zu erhöhten Belastungen (Schuster, 2010, S. 260). Gefragt sind standhafte Führungskräfte. In Anbetracht der Tatsache, dass der Bankensektor durch Stress und hohen Arbeitsdruck gekennzeichnet ist, kann die Anwendung von Achtsamkeitspraktiken genau hier ansetzen. Die Achtsamkeitsthematik tritt heutzutage immer häufiger in Bezug auf die Führung in Erscheinung. Achtsamkeit beschäftigt sich mit dem, was im Hier und Jetzt geschieht, ohne das Wahrgenommene zu bewerten. Es geht auch darum, nicht in gewohnte Verhaltensmuster zu verfallen, sondern sich auf neue Denkweisen einzulassen (Liebermeister, 2022, S. 1).

Der Bankensektor ist durch ein hohes Mass an psychischem Stress und grosser Belastung gekennzeichnet. Zu diesen Arbeitsbelastungen gehören ständiger Druck, Misstrauen seitens der Kunden, unzureichende Führungsqualität und Kommunikation sowie fehlende Perspektiven. Der verschärfte Wettbewerbsdruck in dieser Branche kommt erschwerend hinzu (Iakymenko et al., 2012, S. 1). Führungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe Entscheidungen zu treffen. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass die Anwendung von Achtsamkeitspraktiken dazu führen kann, dass Führungskräfte effektiver und damit erfolgreicher sind in ihren Führungsrollen (Hougaard et al., 2016, S. 53). Das bringt eine bessere Führung durch effizientere Selbstführung mit sich (Liebermeister, 2022, S. 1). Trotz dieser Vorteile hat sich bei Führungskräften in der Schweizer Bankenbranche die Verbreitung von Achtsamkeitsanwendungen kaum durchgesetzt. Es stellt sich daher die Frage, ob und inwieweit Führungskräfte im Bankensektor Achtsamkeitspraktiken anwenden und inwieweit diese förderlich oder hinderlich sein können.

1.2 Fragestellung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie weit verbreitet die Achtsamkeitspraxis unter Führungskräften in der Schweizer Bankenbranche ist. Daraufhin werden mögliche Chancen und Herausforderungen für die Führungskraft selbst, die Auswirkungen auf die Mitarbeiter und den Arbeitgeber Bank eruiert:

Wie verbreitet und anerkannt ist die Praxis der Achtsamkeit in Führungspositionen im Schweizer Bankensektor und welche Chancen und Herausforderungen können für die Bank entstehen?

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich aus der Anwendung von Achtsamkeitspraktiken durch die Führungskraft für sie selbst, den Mitarbeitenden und den Arbeitgeber?

1.3 Relevanz der Arbeit

Die Arbeit wird mit ihrer Thematik in vielerlei Hinsicht als relevant erachtet. Der Bankensektor ist ein wichtiger Wirtschaftszweig in der Schweiz und hat einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft des Landes sowie auch auf die Weltwirtschaft. Die Auswirkungen von Achtsamkeit auf Führungskräfte in diesem Sektor können sich daher auf die gesamte Branche auswirken. Erfolg ist für Banken entscheidend und eine stabile Führung, die durch Achtsamkeitspraktiken erreicht wird, kann dies ermöglichen. Auch im Kontext der psychischen Gesundheit wird die Arbeit als bedeutend betrachtet. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für Führungskräfte stellt die körperliche Gesundheit einen massgeblichen Wert dar. Durch die Praktizierung von Achtsamkeit lässt sich die körperliche Gesundheit fördern und dadurch positive Auswirkungen auf sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter erzielen.

1.4 Abgrenzungen

Die Arbeit befasst sich mit dem Thema Achtsamkeit im Schweizer Bankensektor und dies aus der Sicht einer Führungsperspektive. Die Untersuchung bezieht sich nicht umfassend auf den globalen Bankensektor, da dies nur eine Befragung von Niederlassungen

ausländischer Banken in der Schweiz wäre und nicht die globale Darstellung des Themas Achtsamkeit widerspiegeln würde. Aus diesem Grund konzentriert sich die Arbeit auf Banken, die trotz ihrer internationalen Ausrichtung ursprünglich in der Schweiz verwurzelt sind oder auf Schweizer Banken, die nur in der Schweiz tätig sind. Um dem Umfang dieser Arbeit gerecht zu werden, wird die Perspektive der Mitarbeiter in dieser Arbeit nicht untersucht. Ebenso wird Achtsamkeit im Kontext des Buddhismus in dieser Arbeit nicht verwendet.

1.5 Aufbau und Struktur der Arbeit

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form verwendet. Das generische Maskulinum bezieht sich dabei auf alle Geschlechtsidentitäten. Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird der Ursprung des Themas Achtsamkeit erläutert. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der Definition von Achtsamkeit und wie Achtsamkeit gelebt und praktiziert werden kann. Anschliessend wird auf die Wirkung von Achtsamkeit und die Einbettung von Achtsamkeit in den Führungskontext eingegangen. Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen werden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, um Einblicke in die Verbreitung und Anerkennung von Achtsamkeit sowie die Praxis aus Sicht der Führung im Schweizer Bankensektor zu erhalten und allfällige Chancen und Herausforderungen zu identifizieren. Die Forschungsmethodik und das Vorgehen der empirischen Untersuchung werden in Kapitel 3 dargestellt. Im gleichen Kapitel werden die Ergebnisse wertfrei dargestellt. Anschliessend werden die Diskussion und die Beantwortung der Forschungsfragen aufgezeigt. Es folgen die Handlungsempfehlungen und die Schlussbetrachtung. Die Schlussbetrachtung beinhaltet das Fazit zu den Ergebnissen, das persönliche Fazit, die kritische Würdigung sowie den Ausblick auf Forschungsempfehlungen.

2 Theoretische Grundlagen

«Mindfulness», der englische Begriff für Achtsamkeit, der in dieser Arbeit verwendet wird, gewinnt zunehmend an Aufmerksamkeit. Allein von 1966 bis 2021 sind rund 16'500 Publikationen erschienen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen. Dies zeigt die Wirksamkeit und auch die Bedeutung von Achtsamkeit. Die folgende Grafik fasst dies bildlich zusammen (Baminiwatta & Solangaarachchi, 2021, S. 3):

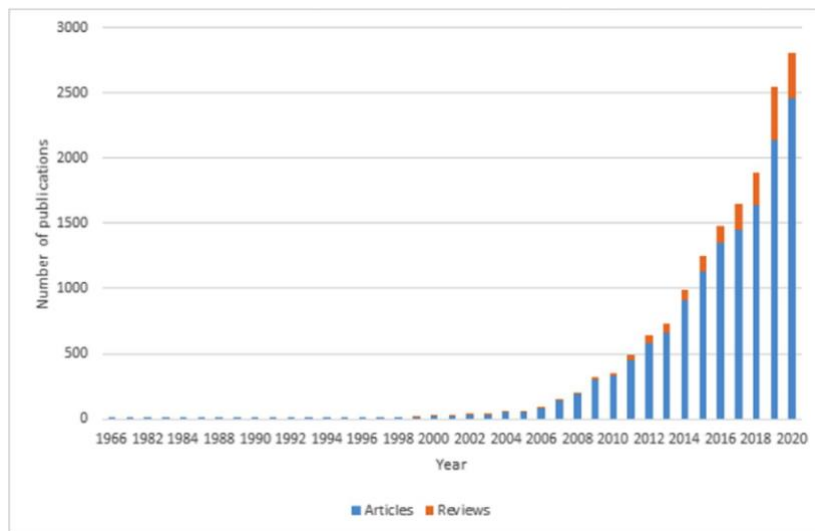


Abbildung 1: Anzahl der Veröffentlichungen zum Thema Achtsamkeit, die im Web of Science indexiert sind 1966-2020 (Baminiwatta & Solangaarachchi, 2021)

Es wird deutlich, dass dem Begriff Achtsamkeit viel Aufmerksamkeit und Beachtung geschenkt wird. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird in diesem theoretischen Teil ein Verständnis für die Thematik geschaffen, indem die Entstehung sowie die Definition von Achtsamkeit betrachtet werden. Anschliessend werden die Auswirkungen von Achtsamkeit sowohl auf die Risiken der Unachtsamkeit als auch auf die Chancen der Achtsamkeit thematisiert. Zu guter Letzt wird Achtsamkeit im Zusammenhang mit Führung betrachtet.

2.1 Ursprung Achtsamkeit

Der Begriff Achtsamkeit hat den Ursprung in einer spirituellen Tradition aus ostasiatischen Ländern, die mehrere tausend Jahre alt ist und als zentraler Baustein der buddhistischen Philosophie gilt (Schmidt, 2014, S. 13; Chang-Gusko et al., 2019, S. 5). Das buddhistische Wort «Sati» ist der Ursprungsbegriff für Achtsamkeit und wurde mit dem Wort «Mindfulness» ins Englische übersetzt (Davids & Stede, 1959, S. 708). Die Praxis der Achtsamkeit ohne spirituellen Hintergrund begann in der Zeit der 1970er Jahre durch die Arbeit von Jon Kabat-Zinn und wurde auf die Behandlung von Patienten und

Patientinnen mit chronischen Schmerzen angewendet, was man heute als «Mindfulness Based Stress Reduction» (MBSR) kennt (Chang-Gusko et al., 2019, S. 6). Die heutige Achtsamkeitspraxis innerhalb der westlichen Kultur weist eine andere Motivation auf, die nicht dem buddhistischen-spirituellen Kontext entspricht (Schmidt, 2014, S. 18).

2.2 Definition Achtsamkeit

Die Bestimmung des Begriffs «Achtsamkeit» gestaltet sich aufgrund mehrerer Definitionen als nicht trivial. In der Literatur werden verschiedene Beschreibungsmöglichkeiten verwendet (Nilsson & Kazemi, 2016, S. 183). Alleine in der Analyse von Hakan Nilsson und Ali Kazemi wurden 33 verschiedene Definitionen von Achtsamkeit identifiziert (Nilsson & Kazemi, 2016, S. 185). Die meisten westlichen Anpassungen der Achtsamkeit basieren heute auf der Definition von Jon Kabat-Zinn, wonach Achtsamkeit ein spezieller, erlernbarer Bewusstseinszustand ist, der darauf abzielt, den gegenwärtigen Moment ohne Wertung wahrzunehmen (Schulte, 2021, S. 26). Mindfulness Swiss (2022) hebt hervor, dass Achtsamkeit ein Zustand des nicht-wertenden Bewusstseins ist, der es erlaubt, Empfindungen, Gedanken, Gefühle und andere Wahrnehmungen bewusst zu erleben, unabhängig davon, ob sie als angenehm, unangenehm oder neutral empfunden werden.

Gemäss Schmidt (2014, S. 16) ist Achtsamkeit ein kontextabhängiger Begriff, dessen genaue Bedeutung häufig unklar bleibt, wenn der Kontext nicht spezifiziert ist. Schmidt (2014, S. 16) definiert Achtsamkeit als vier mögliche Bedeutungen:

1. Formale Meditationspraxis
2. Theoretisches Konzept des Buddhismus
3. Informelle Achtsamkeit
4. Psychologisches Konzept

Die erste Ausrichtung (1) umfasst die traditionelle Mediationspraxis (Schmidt, 2014, S. 14). Auf das zweite Konzept (2) wird in dieser Arbeit nicht genauer eingegangen, jedoch befasst es sich mit dem theoretischen Verständnis des Buddhismus. Das dritte Konzept (3) spricht von einer erfahrungsbezogenen Haltung, die man im Alltag lebt (Schmidt, 2014, S. 16). Im vierten Konzept (4) wird Achtsamkeit als ein spezifischer und

trainierbarer Bewusstseins-Zustand beschrieben (Chang-Gusko et al., 2019, S. 7). Erforscht wird der psychologische Hintergrund von Achtsamkeit (Schmidt, 2014, S. 17).

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die fünf definierten Komponenten aus dem Buch von Martina Amberg «Führungskompetenz Achtsamkeit - Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche», welche sich mit der Beschäftigung der Führungsthematik für die Erarbeitung dieser Bachelorarbeit am besten eignet. Folgende fünf Komponenten legen den Begriff wie folgt fest (Amberg, 2016, S. 17):

1. Akzeptanz

Die Akzeptanz bezieht sich auf die Annahme aller bewusst wahrgenommenen Inhalte ohne Bewertung und auf die Vermeidung einer automatischen und reflexartigen Reaktion auf diese Inhalte (Amberg, 2016, S. 19; Kabat-Zinn, Ph.D., o. J., S. 34).

2. Bewusste Aufmerksamkeitslenkung

Bewusste Aufmerksamkeit ermöglicht es dem menschlichen Bewusstsein, sich auf ausgewählte Wahrnehmungsinhalte zu konzentrieren und gleichzeitig offen zu sein für das «Drumherum». Der Gegenstand der bewussten Wahrnehmung kann alles umfassen, von einfachen Tätigkeiten bis hin zu einer Sitzung. Das «Drumherum» können Sinneseindrücke, Gedanken oder auch Gefühle sein (Amberg, 2016, S. 18).

3. Gegenwärtigkeit

Die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment zu richten, ist ebenfalls ein Bestandteil der Achtsamkeit. Die geistige Aufmerksamkeit nicht auf die Vergangenheit oder die Zukunft zu konzentrieren, wird im Bereich der Achtsamkeit als grosse Herausforderung wahrgenommen (Amberg, 2016, S. 18).

4. Inneres Beobachten

Diese Achtsamkeitskomponente beschreibt die Fähigkeit der Wahrnehmung in Reflexion der eigenen Aktivitäten in Echtzeit. Die Bedeutung des bewussten Innehaltens und Wahrnehmens des eigenen Bewusstseins im Alltag wird als wesentlich angesehen (Amberg, 2016, S. 20).

5. Empathie

Empathie bezeichnet die mitfühlende Wahrnehmung, das Wahrnehmen und Nachempfinden des emotionalen Zustandes des anderen (Amberg, 2016, S. 20). Die Komponente Empathie ist die Grundlage für die achtsame Haltung und steht im Zusammenhang mit der Komponente des inneren Beobachtens. Der emotionale Zustand kann durch innere Beobachtung bewusst wahrgenommen werden und führt zu der Möglichkeit, mitfühlend zu handeln (Amberg, 2016, S. 21).

Zusammengefasst beschreibt Achtsamkeit die **bewusste Ausrichtung** der eigenen Achtsamkeit auf den **gegenwärtigen Moment** und gleichzeitig eine **nicht wertende Begegnung** mit dem Moment und der Bereitschaft, **nicht sofort und routinemässig** zu reagieren (Amberg, 2016, S. 15).

2.3 Definition Achtsame Haltung

In diesem Abschnitt wird die achtsame Haltung anhand einer Matrix aus dem Artikel «Mindful Leadership» von Hougaard et al. (2016, S. 53) erläutert. Die Matrix stellt die geistigen Leistungsfähigkeiten und ihre Kombinationen dar. Die geistigen Leistungsfähigkeiten sind: fokussiert vs. abgelenkt sowie bewusst vs. Autopilot-Modus. Das Autopilot-Konzept spiegelt einen Zustand wider, in dem man die meiste Zeit auf Autopilot ist und lediglich mechanisch funktioniert, ohne sich dessen bewusst zu sein, was man gerade erlebt oder tut (Kabat-Zinn, Ph.D., o. J., S. 21). Die bildliche Darstellung der Matrix sieht folgendermassen aus:



Abbildung 2: Matrix der geistigen Leistungsfähigkeiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Hougaard et al., 2016, S. 53)

Die Kombinationen dieser geistigen Fähigkeiten ergeben die Zustände abwesend, aufmerksam, gedankenlos und kreativ. Diese können wie folgt beschrieben werden:

1. Das erste Quadrat «Abwesend» steht dafür, dass es möglich ist, fokussiert zu sein und sich dennoch in einem Autopilot-Zustand zu befinden. Dies ist der Fall bei der Erledigung von Routine- oder monotonen Aufgaben (Hougaard et al., 2016, S. 53).
2. Im zweiten Quadrat «Achtsam» hat man ein offenes Bewusstsein und befindet sich in einem fokussierten Zustand. Dabei werden Bestleistungen erbracht. Dieser Zustand ist der so genannte «Sweet Spot» für Klarheit, Präsenz, Aufmerksamkeit und verschiedene andere Qualitäten (Hougaard et al., 2016, S. 53).
3. Das dritte Quadrat steht für Gedankenlosigkeit. Man ist weder konzentriert noch hat man eine offene, bewusste Haltung. Die Gedanken sind ständig von verschiedenen und zufälligen Dingen absorbiert, es zeigt sich Ablenkung und man befindet sich im Autopilot-Modus (Hougaard et al., 2016, S. 53).
4. Im Zustand «Kreativ» gelten ein offenes Bewusstsein und die Tatsache, dass man abgelenkt ist, ohne konzentriert zu sein. Dieser Geisteszustand ermöglicht es, Kreativität zu verwirklichen. Sobald jedoch im Kopf zu viel vor sich geht, ist es schwierig, gute Ideen zu verwirklichen (Hougaard et al., 2016, S. 53).

2.4 Definition Achtsamkeitspraxis

Das Praktizieren von Achtsamkeit unterscheidet die beiden Modi «Tun» und «Sein». Das sagt aus, dass die Möglichkeit besteht, eine innere Achtsamkeitshaltung zu pflegen oder durch regelmässige Übung in bestimmter Form Achtsamkeit zu praktizieren. Im Tun-Modus wird aktiv entschieden, etwas Bestimmtes zu erreichen und dies in Form von Übungen zu praktizieren (Amberg, 2016, S. 26; Segal et al., 2013, S. 63). Im Gegensatz zum Tun-Modus versucht der Sein-Modus nicht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen; stattdessen liegt der Schwerpunkt auf dem Annehmen und Zulassen. Die Modi unterscheiden sich auch in ihrer zeitlichen Ausrichtung. Im Sein-Modus kann der Fokus direkt auf den gegenwärtigen Moment gerichtet sein, während im Tun-Modus oft die

Zukunft, Gegenwart oder Vergangenheit in Betracht gezogen wird (Segal et al., 2013, S. 63). Achtsamkeit kann durch zwei verschiedene Methoden ausgeübt werden: formelle- oder formlose Praxis (Heschel, 2018, S. 12). Die Definition der Unterschiede ist im Folgenden aufgeführt:

Formelle Praxis	Spezifische Methoden oder Übungen kommen zur Anwendung, wie beispielsweise Atemübungen, Yoga oder die Sitzmeditation. Eine formelle Mediation hilft während einer gewissen Mediationszeit, achtsam und wach zu sein und kann helfen, dass ein achtsames Verhalten im Alltag gewährleistet wird (Busch & Sandmeier, o. J.,S. 257; Heschel, 2018, S. 12).
Formlose Praxis	Die Formlose Praxis hat zum Ziel, bei alltäglichen Aktivitäten gegenwärtig zu sein und sich daran zu erinnern, tatsächlich achtsam zu sein (Heschel, 2018, S. 12).

Tabelle 1: Übersicht Achtsamkeitspraxisarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Heschel, 2018, S. 12)

2.4.1 Formelle Übungen

Es gibt zahlreiche Traditionen und Formen der formellen Praxis (Amberg, 2016, S. 30). In diesem Abschnitt wird näher auf mögliche Arten von Achtsamkeitsanwendungen eingegangen. Dabei werden Atemübungen, die Bodyscan-Methode und die Sitzmeditation näher erläutert.

- Atemübungen

Die Atmung wird über einen bestimmten Zeitraum beobachtet, ohne die Atemtätigkeit zu beeinflussen. Gefühle, Emotionen oder Gedanken werden wahrgenommen, aber nicht weiter beachtet. Durch das bewusste Atmen wird die direkte Aufmerksamkeitslenkung gefördert (Amberg, 2016, S. 27ff). Atemübungen stellen ein wirksames Mittel dar, um Stress entgegenzuwirken und für Entspannung zu sorgen (Baus, 2015, S. 132).

- Bodyscan-Methode

Bei dieser Übung handelt es sich um eine Praxis zur Körperwahrnehmung. Diese Übung kann sitzend oder liegend durchgeführt werden und lenkt die

Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Körperbereiche. Das Ziel ist es, alles wahrzunehmen, ohne mit einer Bewertung zu reagieren (Amberg, 2016, S. 29).

- **Sitzmeditation**

Die Sitzmeditation fördert die bewusste Wahrnehmung des gegenwärtigen Augenblicks. Dazu gehören Körperempfindungen wie der Atem, Geräusche, Gefühle oder Gedanken, aber auch Handlungsimpulse. Diese Praxis fördert das Achtsamkeitselement Empathie (Amberg, 2016, S. 30ff).

2.4.2 Formlose Übungen

Unter informeller Praxis versteht man Achtsamkeitsübungen im Alltag. Als Illustration solcher alltäglichen Aufgaben dienen beispielsweise Aktivitäten wie das Zähneputzen, Essen oder das Pendeln zur Arbeit. Es sind diese alltäglichen Aufgaben, die bewusst und nicht automatisch ausgeführt werden (Amberg, 2016, S. 32).

2.5 Auswirkungen Achtsamkeit

Es gibt zahlreiche Studien, die sich mit den Auswirkungen von achtsamem Verhalten beschäftigen. In den folgenden Abschnitten werden die Folgen von Unachtsamkeit und die Chancen von Achtsamkeit beleuchtet.

2.5.1 Die Folgen von Unachtsamkeit

Die Folgen von Unachtsamkeit lassen sich anhand unserer Automatismen beschreiben, die unser Verhalten prägen. Unser Verhalten ist meist das Ergebnis von Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. Diese Funktionen werden durch erworbene Gewohnheitsmuster ausgeführt. Das Verhaltensmuster unter Druck bewirkt, dass die automatischen Verknüpfungen zusätzlich verstärkt werden. Infolgedessen wird das Wahrnehmen zu einer Röhrensicht, das Denken wird zu einem starren Interpretationsmuster und das Fühlen führt zu einem Verlust an Empathie. Das Wollen endet, in der Flucht oder Erstarrung, sodass auch die Qualität der Arbeit leidet und das Handeln zu stereotypem Verhalten neigt.

Auf der linken Seite des Reiz-Besinnungs-Schemas ist die automatische Handlung dargestellt, während auf der rechten Seite erkennbar wird, dass durch die bewusste

Ausrichtung der psychischen Funktion die Vermeidung von Automatismen ermöglicht wird (Ballreich, 2012, S. 3):

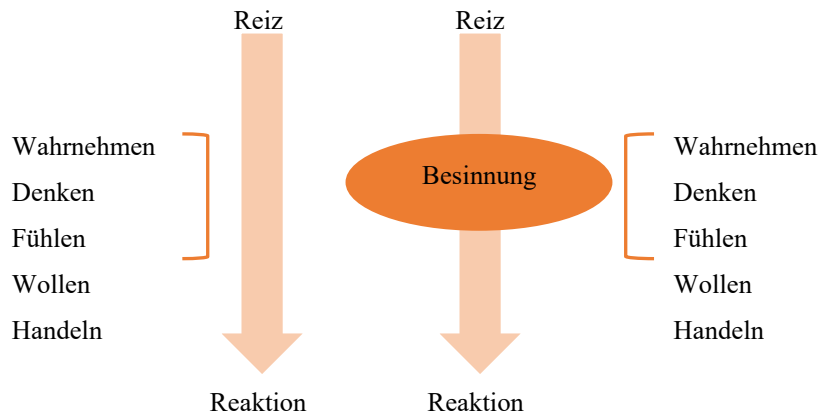


Abbildung 3: Reiz-Besinnung-Reaktion (Ballreich, 2012, S. 3)

2.5.2 Die Chancen von Achtsamkeit

Die Achtsamkeitspraxis birgt ein grosses Entwicklungspotenzial. Chancen entstehen in den Bereichen: Präsenz, Beziehungen, Stresskompetenz, Konzentration und Klarheit. In der folgenden Grafik werden die jeweiligen seelischen Funktionen – Wahrnehmen, Fühlen, Handeln, Wollen und Denken – den Entwicklungspotenzialen von Achtsamkeit gegenübergestellt, damit die Auswirkungen von Achtsamkeitspraktiken erkennbar sind (internes Dokument Credit Suisse, 2023):

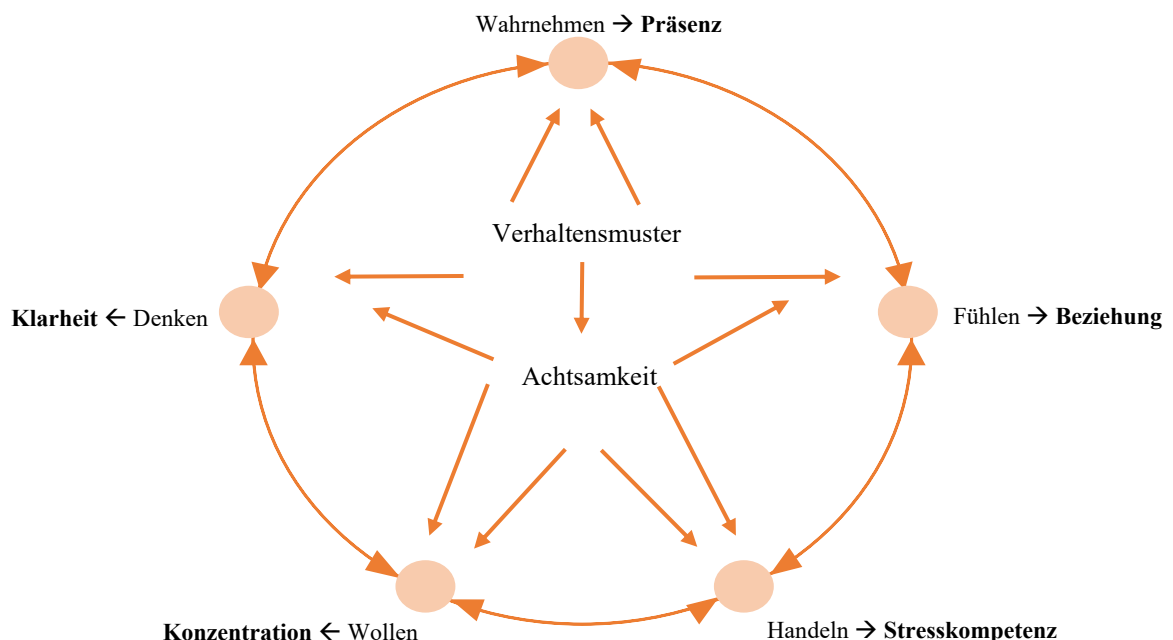


Abbildung 4: Gegenüberstellung der seelischen Funktionen mit den Chancenfeldern durch Achtsamkeit (internes Dokument Credit Suisse, 2023)

Die Achtsamkeitspotenziale lassen sich wie folgt beschreiben (internes Dokument Credit Suisse, 2023):

- **Präsenz**

Achtsames Verhalten in der Wahrnehmung hat das Potential, im Hier und Jetzt denken zu können und fördert somit die Präsenz (internes Dokument Credit Suisse, 2023).

- **Beziehung**

Schlüsselbegriffe für das Entwicklungspotential von Beziehungen sind: Einfühlungsvermögen, Mitgefühl, Kommunikation, Konfliktfähigkeit. Durch achtsames Fühlen können diese Punkte gefördert werden und die gesamte Beziehung positiv stimmig machen (internes Dokument Credit Suisse, 2023).

- **Stresskompetenz**

Resilienz, Ausgeglichenheit, Widerstandsfähigkeit und Selbstfürsorge können durch achtsames Handeln - nicht sofort in Reiz-Reaktionsverhalten und stereotype Verstrickungen zu verfallen - positiv beeinflusst werden, was wiederum die Stress Resilienz erhöht (internes Dokument Credit Suisse, 2023).

- **Konzentration**

Fokussiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten kann zu einer Förderung der Konzentration führen. Achtsames Wollen und nicht sofort den Überlebensinstinkt wie Kämpfen, Flüchten oder Erstarren zu aktivieren, fördert den Konzentrationszustand (internes Dokument Credit Suisse, 2023).

- **Klarheit**

Allgemeine Klarheit kann durch definierte Ziele, Werte und Bedürfnisse erzielt werden, was durch die Achtsamkeitspraxis gefördert wird. Durch das Aufbrechen von starren Denkmustern und Schwarz-Weiss-Denken wird Klarheit geschafft (internes Dokument Credit Suisse, 2023).

2.5.3 Die Chancen von Achtsamkeit für die Führung

Die Führungsforschung zum Thema Achtsamkeit hat gezeigt, dass Achtsamkeit Stressminderung bewirken kann. In der Studie von Walach et al. (2007, S. 197) wird untersucht, ob die Methode der Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) als Bewältigungsstrategie für berufliche Tätigkeiten mit hoher Stressbelastung erfolgreich eingesetzt werden kann. Die Ergebnisse der Studie zeigen eine positive Wirkung. Daraus kann abgeleitet werden, dass Achtsamkeit eine gute Massnahme zum Abbau von Stress ist sowie zum Aufbau von Stress Resilienz dienen kann (Pipe et al., 2009, S. 130; Sauer et al., 2011, S. 341; Walach et al., 2007, S. 197). Angesichts des hohen Stressniveaus, dem Führungskräfte ausgesetzt sind, erweist sich Achtsamkeit als potenziell hilfreich und nützlich (Lyons & Schneider, 2009, S. 737). Eine Studie zeigt, dass bereits kurze Achtsamkeitstrainings die Konzentrationsfähigkeit erhöhen können (Zeidan et al., 2010, S. 199). Die erhöhte Konzentrationsfähigkeit könnte wiederum dazu beitragen, die Führungsaufgaben effizienter und fehlerfreier zu erledigen (Sauer et al., 2011, S. 342). Die Achtsamkeitspraxis fördert auch das Einfühlungsvermögen in Situationen und Menschen und bietet eine grössere Chance, neue Sichtweisen und Gedanken zuzulassen (Ballreich, 2012, S. 4).

2.6 Führung

Es gibt eine Vielzahl von Führungsansätzen und -theorien. Man unterscheidet dabei zwischen traditionellen Führungsansätzen und New Leadership Führungsansätzen unterschieden. Bei den traditionellen Ansätzen wird nur eine Variable in den Mittelpunkt gestellt, während die modernen Ansätze versuchen, sich auf mehrere Variablen zu konzentrieren (von Au, 2016, S. 5). Die neuen Führungsansätze ermöglichen eine breitere Perspektive für die Führung, wobei die klassischen Führungsmethoden mit dem Verhalten und den Eigenschaften der Führungsperson verknüpft sind (Lang & Rybnikova, 2014, S. 20).

2.6.1 New Leadership

Aufgrund der sich ständig verändernden Aussenwelt nimmt die Komplexität der Führung stetig zu. Dieses Phänomen ist als VUCA-Welt bekannt und drückt aus, wie schnelllebig, unsicher, unvorhersehbar und komplex die Welt ist. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, ein Rahmenwerk für Veränderungsprozesse

(Heller, 2019, S. 51). Genau wie der Wandel der Grundprinzipien von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltung- und Autonomiewerten wird der Fachbegriff «Management» durch «Führung» abgeändert. Gleichzeitig ist eine Ablösung von den traditionellen Führungsansätzen durch den sogenannten New Leadership zu erkennen (von Au, 2016, S. 13). New Leadership sagt aus, dass Führungskräfte in dieser digitalen und agilen Welt umdenken müssen und Haltung sowie das Mindset anzupassen sind (Weissmann & Barreuther, 2022, S. 169). Durch Erkenntnisse aus der Neurowissenschaften gewinnen sogenannte «weiche» Führungsansätze heutzutage zunehmend an Bedeutung. Achtsames Führen zählt zu den weichen Führungsansätzen (von Au, 2016, S. 35).

2.6.2 Führungsansätze und ihre Anwendung auf achtsame Führung

Elemente der Achtsamkeit finden sich in verschiedenen Führungstheorien. Die Führungsansätze authentische Führung, dienende Führung, empathische Führung, spirituelle Führung und transformationale Führung weisen solche Elemente auf (Matzler et al., 2014, S. 151):

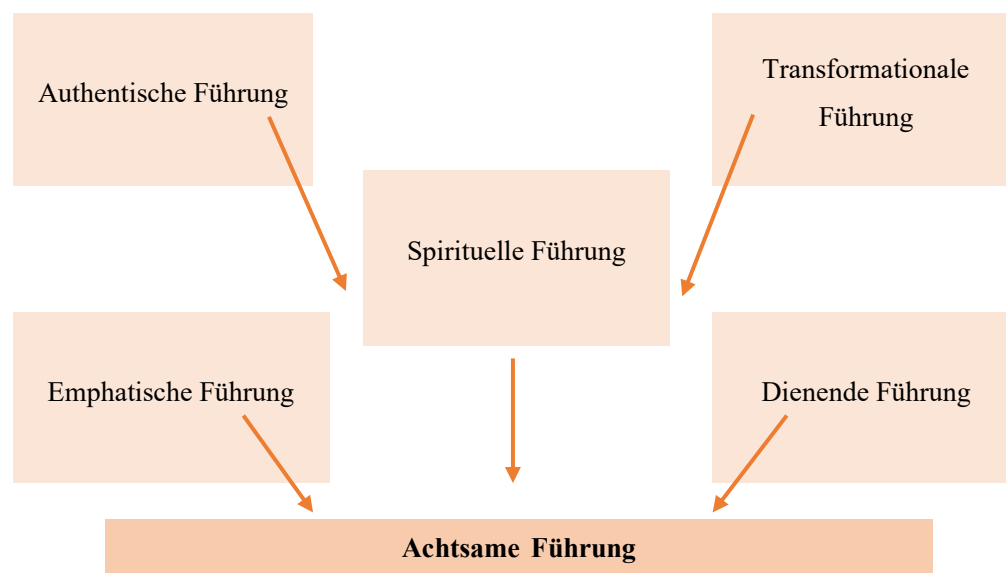


Abbildung 5: Einbettung Führungsansätze innerhalb der achtsamen Führung (eigene Darstellung in Anlehnung an Matzler et al., 2014, S. 151ff)

Die authentische Führung beinhaltet Elemente der Achtsamkeit. Dieser Führungsstil besteht aus vier Komponenten: relevante Informationen sachlich zu analysieren (1), eine moralische Perspektive einzunehmen zu können zur Regulierung der eigenen Handlungen

(2), Offenlegung von Informationen und Gefühlen (3) sowie Selbstreflexion (4) (Avolio et al., 2009, S. 424).

Auch der Führungsansatz dienende Führung umfasst Elemente der Achtsamkeit: Zuhören, Empathie, Aufmerksamkeit, Überzeugungskraft und Verantwortung (Hinterhuber et al., 2006, S. 30).

Das trifft auch auf die emphatische Führung zu, die versucht, die emotionalen Zustände der Mitarbeitern zu erkennen und Beziehungen aufbauen zu können (Matzler et al., 2014, S. 152).

Zusätzlich ist die spirituelle Führung erwähnenswert, da Achtsamkeit spirituelle Wurzeln aufweist. Ohne Beachtung der Religion geht es bei diesem Führungsstil um Sinn, Reflexion, Kreativität und Veränderung (Matzler et al., 2014, S. 152).

Schliesslich weist zudem die transformationale Führung Merkmale der Achtsamkeit auf. Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter. Die Führungskraft verhält sich so, dass sie bei den Mitarbeitern Respekt, Bewunderung und Vertrauen auslösen. Sie fordern den Mitarbeiter heraus, damit Annahmen, Routinen und Gewohnheiten kritisch hinterfragt werden. Führungskräfte dieses Typs gehen individuell auf die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter ein (von Au, 2016, S. 96).

2.6.3 Achtsamer Führungsstil

Die Führungsphilosophie «Mindful Leadership», welche auf Deutsch als «achtsame Führung» bekannt ist, setzt auf Empathie, Grosszügigkeit und Empowerment als zentrale Werte. Diese Herangehensweise fördert das Wohlbefinden, die Selbstwirksamkeit und Resilienz von Mitarbeitern, auch unter hoher Belastung (Schulte, 2021, S. 18). Dieser Führungsstil ist ein relativ neues Konstrukt im Leadership Bereich (Wells, 2021, S. 2). Zum gegenwärtigen Zeitpunkt gibt es keine einheitliche Definition, und die derzeitigen Definitionen beziehen sich auf die Eigenschaften und Merkmale einer Führungskraft (Wells, 2021, S. 3). Achtsamkeit gehört zu den Grundlagen einer wirksamen Führung und beginnt mit der Selbstführung, die letztlich dazu beiträgt, die Fähigkeit zu entwickeln, den Mitarbeitern gegenüber achtsamer zu sein (Hougaard et al., 2016, S. 53).

Bei diesem Führungsstil ist Empathie für die Mitarbeiter erforderlich, aber auch für sich selbst. Es bedarf eines kritischen Umgangs mit sich selbst, wobei Selbstreflexion und Selbsterkenntnis Schlüsselemente sind. Eine achtsame Führungskraft liebt die Mitarbeiter und wirkt darauf hin, dass Arbeit als Spass wahrgenommen wird. Vertrauen und Rücksichtnahme bilden die Basis einer achtsamen Führung (Schulte, 2021, S. 18).

Die folgende Tabelle visualisiert den Führungsstil der Achtsamen Führung und zeigt auf, was der Ansatz der Achtsamen Führung beinhaltet und welche Qualitäten eine solche Führungskraft auszeichnet. Folgende Qualitäten stehen dabei im Vordergrund: Akzeptanz, Bewusstheit, Präsenz, Empathie, Loslassen, Zuhören/Kommunikation, Geduld, Antworten und Vertrauen (Johnson et al., 2015, S. 17):

Anstelle eines Ansatzes von	Achtsames Führen	Stattdessen wie folgt zu handeln
Realität nicht akzeptieren	← Akzeptanz →	Andere Beschuldigen
Beschäftigt oder abgelenkt sein	← Bewusstsein →	Beobachten mit Absicht
Die Vergangenheit bedauern	← Präsenz sein →	Sorgen um morgen machen
Nicht auf jemanden in Not achten; oder zuhören	← Empathie →	Beurteilen und kritisieren
Nicht genug Interesse zeigen	← Loslassen →	Festhalten
Ignorieren	← Zuhören / Kommunizieren →	Über Reaktion nachdenken und Antworten
Eine Situation nicht beobachten oder darauf achten, die nicht auf dem Radarbildschirm ist	← Geduld →	Unterbrechen
Leugnen; vermeiden	← Antworten →	Wutausbrüche und Reaktionen
Unglaube, Missachtung	← Vertrauen →	An sich selbst glauben; sich um andere kümmern

Tabelle 2: Übersicht Führungsqualitäten (Johnson et al., 2015, S. 17)

- Statt die Realität nicht zu akzeptieren und so zu handeln, dass Beschuldigungen dominieren, weist eine achtsame Führungskraft die Qualität «*Akzeptanz*» auf.
- Statt beschäftigt oder abgelenkt zu sein, verfolgt die achtsame Führung den Ansatz «*Bewusstsein*» zu adaptieren und nicht bloss zu beobachten, sondern dies mit einem offenen Bewusstsein zu verinnerlichen.
- Nicht mehr die Vergangenheit bedauern oder sich Sorgen um morgen machen, die bewusste Führungskraft markiert neu «*Präsent sein*».
- Statt nicht zuzuhören oder bloss im Notfall auf jemanden zu achten, oder auch statt zu beurteilen und Kritik auszuüben, steht «*empathisch*» zu sein im Vordergrund.
- «*Loslassen*» - nicht an Dingen festhalten, die einem oder anderen nicht mehr dienen; vergangene Urteile loslassen.
- «*Zuhören/Kommunizieren*» - zuhören und kommunizieren, anstatt zu unterbrechen oder den eigenen Standpunkt zu vertreten
- Achtsames Führen bedeutet «*Geduld*» im Beobachten und Zuhören, statt zu unterbrechen.
- Achtsamkeit stärkt das Konzept, auf Ereignisse und Ideen zu «*antworten*», anstatt sie zu leugnen oder ihnen auszuweichen und mit Ärger und Reaktionen zu begegnen.
- Anstelle von nicht zu vertrauen, dem Glauben an sich selbst zu glauben und sich um andere zu kümmern, legt achtsame Führung die Basis für «*Vertrauen*».

2.7 Schweizer Bankensektor

Die Schweizer Banken tragen am meisten zur Wertschöpfung des Finanzsektors bei. Allein im Jahr 2020 werden rund 44% der nominalen Bruttowertschöpfung des Finanzsektors durch die Schweizer Banken generiert (BAK Economics, 2022, S. 18). Der Finanzsektor ist für die Schweizer Volkswirtschaft von zentraler Bedeutung und hat den grössten Anteil am Bruttoinlandprodukt. Aus diesem Grund sind Banken in jeder Hinsicht unverzichtbar und notwendig (BAK Economics, 2022, S. 7).

2.7.1 Aktuelle Situation Schweizer Bankensektor

Es herrscht Unruhe im Schweizer Bankensektor. Die Stabilität des Finanzplatzes Schweiz war gefährdet und musste gesichert werden. Aus diesem Grund wurde im März 2023 die

Übernahme der Credit Suisse durch die UBS angekündigt. Das verloren gegangene Vertrauen in die Schweizer Banken soll wiederhergestellt werden (Swiss Banking, 2023). Auch die zunehmende Digitalisierung sorgt für Unruhe im Bankwesen und stellt den Bankensektor vor weitere Herausforderungen. So müssen sich die Banken überlegen, inwieweit das traditionelle Bankgeschäft weitergeführt werden soll, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden (Hellenkamp, 2023, S. 9).

2.7.2 Bankentypen

Im Schweizer Bankensektor haben sich im Laufe der Jahre verschiedene Bankengruppen herausgebildet. Sie lassen sich wie folgt unterteilen: Grossbanken, Kantonalbanken, Auslandbanken, Raiffeisenbanken, Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken, Regional- und Sparkassen, Privatbankiers und andere Banken (Swiss Banking, 2022). Die einzelnen Banken lassen sich durch deren Geschäftsfeld, geografisches Tätigkeitsgebiet, Rechtsform und durch Besonderes unterscheiden (Schweizer Nationalbank [SNB], 2023).

Folgende Grafik zeigt deren Unterschiede auf und nennt Beispiele (SNB, 2023)

Bankentypen	Geschäftsfeld	Geografisches Tätigkeitsgebiet	Beispiele
Kantonalbanken	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiv in verschiedenen Geschäftsbereichen - Fokus liegt besonders auf dem Spar- und Hypothekengeschäft, teils hat Vermögensverwaltung mit inländischen Kunden auch eine wichtige Rolle 	Hauptsächlich im betreffenden Kanton tätig – vereinzelte sind ausser kontinental und im Ausland tätig	Zürcher Kantonalbank St. Galler Kantonalbank Berner Kantonalbank
Grossbanken	<ul style="list-style-type: none"> - Bieten grundsätzlich alle Geschäfte an 	Global tätig	UBS und Credit Suisse
Regional- und Sparkassen	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus liegt auf dem klassischen Zinsgeschäft mit Hypothekar- und Unternehmenskrediten und Spar- und Anlageformen 	Regional	Acrevis Bank AG Valiant Bank AG Sparkasse Schwyz AG
Raiffeisenbanken	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus liegt auf dem klassischen Zinsgeschäft, Hypothekengeschäft sowie der Verwaltung von Kundengeldern 	Einzelne Geschäftsstellen sind regional tätig, als Raiffeisengruppe international tätig	Raiffeisenbank
Privatbankiers	<ul style="list-style-type: none"> - Vermögensverwaltung 	International und National	IHAG, EFG
Andere Banken	<ul style="list-style-type: none"> - Keinem Bankentyp angehörig – haben sich eine Nische geschaffen 	-	Migros Bank Bank Cler
Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsbanken	<ul style="list-style-type: none"> - Vermögensverwaltung 	International	Pictet & Cie Banque Lombard Odie & Cie Julius Bär
Auslandsbanken (Ausländisch Beherrschte Banken und Filialen Ausländischer Banken)	<ul style="list-style-type: none"> - Bieten grundsätzlich alle Geschäfte an 	International	HSBC Private Bank (Suisse) BNP Paribas (Suisse)

Tabelle 3: Übersicht Bankentypen (eigene Darstellung in Anlehnung an SNB, 2023)

2.8 Stand der Forschung

Achtsamkeit ist ein breit gefächertes Thema, das in verschiedenen Kontexten vorkommt (Schmidt, 2014, S. 13). Im Gesundheitsbereich haben mehrere Studien die gesundheitlichen Effekte der Achtsamkeitspraxis dokumentiert. Achtsamkeitsbasierte Praktiken haben sich bereits in klinischen und nicht-klinischen Anwendungen entwickelt, beispielsweise in der Stressprävention, der Suchtbehandlung oder der Partnerschaftsberatung. Im Vergleich dazu sind die Auswirkungen von Achtsamkeit in der Arbeitswelt noch wenig erforscht (Rauls & von Hehn, 2021, S. 9). Der Google-Ingenieur Chade-Meng Tan hat das erste Achtsamkeitsprogramm «Search inside yourself» in der Arbeitswelt eingeführt. Dieses Programm entwickelte er während seiner Arbeitszeit, welche Google seinen Mitarbeitern für Projekte zur Verfügung stellt (Chang-Gusko et al., 2019, S.6). Die Bedeutung des Themas nimmt im Unternehmenskontext merklich zu und zeigt sich in der wachsenden Zahl von Achtsamkeitsinterventionen in Unternehmen, dem vermehrten Angebot von Achtsamkeitskursen, aber auch im grossen Medieninteresse und einer steigenden Zahl von Publikationen in diesem Bereich (Spiess & Fabisch, 2017, S. 304). Mehrere bekannte und angesehene Unternehmen haben die Vorteile von Achtsamkeit längst erkannt. Zu diesen Unternehmen gehören unter anderem Google, Intel, Target und General Mills, die in Achtsamkeitsprogramme oder Achtsamkeitstrainings investieren (Schaufenbuel, 2015). Selbst im Bankensektor gibt es Unternehmen, die Achtsamkeitstrainings anbieten: die Deutsche Bank und Goldman Sachs (Ehrlich, 2017, S. 234). Für die Schweizer Banken gibt es keine Angaben zur Verwirklichung der Achtsamkeitsthematik und keine Hinweise darauf, inwiefern dieses Thema in der Führung verbreitet ist.

3 Empirischer Teil

Dieses Kapitel beinhaltet die Erläuterungen des gewählten methodischen Vorgehens und des Forschungsdesign bei der Untersuchung. In einem weiteren Schritt werden die Kriterien der Experten definiert und der Interviewleitfaden erklärt.

3.1 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit basiert auf der Erhebung von Primär- und Sekundärdaten. Die Primärforschung wurde mit einem qualitativen Forschungsdesign durchgeführt, das in Kapitel 3.1.1 beschrieben wird. Die Sekundärliteraturrecherche umfasste eine adäquate Literaturrecherche, in der das Thema Achtsamkeit und seine Zusammenhänge recherchiert wurden. Dazu wurden aktuelle Studien zum Thema Achtsamkeit untersucht, um den aktuellen Stand der Forschung zu ermitteln.

3.1.1 Forschungsdesign

Um die aktuelle Forschungslücke zu schliessen, wurden Daten durch Interviews mit Experten erhoben. Unter den Experten versteht man so genannte «intime Kenner» der Situation auf dem jeweiligen Gebiet (Kühl et al., 2009, S. 35). Die Erhebung von Daten durch Interviews kann je nach Grad der Standardisierung unterschieden werden. Beim quantitativen Interview wird eine vollständig standardisierte Instrumentierung verwendet, während die Leitfadeninterview-Technik als teilstrukturiert festgelegt ist. In der vorliegenden Arbeit wird die teilstrukturierte qualitative Interviewtechnik angewendet, bei der neben dem Interviewleitfaden ohne Antwortmöglichkeiten auch spontane Fragen integriert werden können (Döring & Bortz, 2016, S. 322). Als Methode wurden Experteninterviews gewählt, mit denen ein tiefgründiges Verständnis für die Erfahrungen und Perspektiven von Führungskräften im Zusammenhang mit Achtsamkeit in der Führung erlangt werden konnte. Die Kriterien für die Auswahl der Experten sind im Kapitel 3.1.2 definiert. Die qualitative Forschungsmethode wurde aufgrund der Tatsache gewählt, dass so eine bestimmte organisatorische Realität und die auftretenden Phänomene aus der Perspektive der Experten zu verstehen ist. Im Gegensatz zur quantitativen Methode wurde damit versucht, die Realität «von innen nach aussen» zu erfassen statt «von aussen nach innen» (Jonker & Pennink, 2009, S. 77).

3.1.2 Auswahl der Experten

Eine Grundvoraussetzung für die Auswahl der Experten war, dass sie im Bankensektor in der Schweiz tätig sind und eine Führungsposition innehaben. Das heisst, sie müssen Personen direkt führen. Eine weitere wichtige Voraussetzung war, dass sie bei einer Schweizer Bank arbeiten. Global tätige Schweizer Banken wurden ebenfalls berücksichtigt, aber die Bedeutung der Schweizer Wurzeln stand im Vordergrund. Da der Fokus auf der Branche selbst liegt, hat die Forscherin bei der Auswahl der Experten keine Einschränkung gemacht, in welchem Bereich innerhalb der Bank die Führungskraft tätig sein muss oder wie gross das Team der Führungskraft sein muss. Die Bedeutung der verschiedenen Banken war gegeben, die Forscherin achtete darauf, dass nicht mehr als drei Führungskräfte der gleichen Bank befragt wurden und dass neben den Grossbanken auch kleinere Banken wie Regional-, Kantonal- und Privatbanken mit einbezogen wurden. Der Forscherin war zudem wichtig, dass Experten mit unterschiedlicher Anzahl von Jahren an Führungserfahrung und unterschiedlichem Geschlecht einbezogen wurden, damit der Bankensektor entsprechend repräsentiert ist. Die Kriterien im Überblick:

- Führungskräfte im Bankensektor in der Schweiz
- Führungsposition unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter und dem Bereich innerhalb der Bank
- Vorkommen verschiedener Bankentypen und nicht mehr als dreimal dieselbe Bank
- Unterschiedliche Anzahl Jahre Führungserfahrung und unterschiedliches Geschlecht

3.1.3 Erhebungsinstrument

Wie im Kapitel 3.1.1 zur qualitativen Forschungsmethode beschrieben, wurde der halbstandardisierte Leitfaden gewählt, der im Anhang 8.1 vorzufinden ist. Der Leitfaden umfasste insgesamt 22 Fragen und je nach Antwort kam es vor, dass eine weitere Frage gestellt wurde, um noch mehr zu erfahren oder Verständnisprobleme zu vermeiden. Die ersten zwei Interviews wurden als «Pretests» durchgeführt, um Verständnisprobleme ausschliessen zu können. Die ersten zwei Experten wurden einem Pretest unterzogen. Gemäss Bogner et al. (2014, S. 34), soll die Gebrauchstauglichkeit des Leitfadens einem Test unterzogen werden. Die Forscherin entschied sich, diese beiden Pretests mit einer

ihr persönlich bekannten Person und mit einer aussenstehenden Person durchzuführen, um von vornherein feststellen zu können, dass beide Personen in gleicher Weise verstanden werden. Der Interviewleitfaden gliedert sich in folgende Themenblöcke:

Themenblöcke	Beschreibungen
Branchenempfinden	<i>Aktuelles Empfinden der Bankenbranche aus Sicht der Führungskräfte</i>
1. Achtsam	<i>Herausfinden, ob die Führungskraft achtsam ist oder/und achtsame Führung anwendet – ohne den Begriff «Achtsamkeit» zu nennen</i>
2. Verständnis und Wissen	<i>Herausfinden, wie Achtsamkeit verstanden wird respektive, wie sie praktiziert wird</i>
3. Verbreitung und Anerkennung	<i>Verbreitung und Anerkennung des Achtsamkeitsprinzips unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor erforschen</i>
4. Chancen und Herausforderungen	<i>Chancen und Herausforderungen für das Unternehmen, für die Führungskraft und für die Mitarbeiter eruieren</i>

Tabelle 4: Liste der Themenblöcke und deren Beschreibung (eigene Darstellung)

Die Unterkategorien der jeweiligen Themenblöcke gestalten sich wie folgt:

1	Aktuelles Befinden	Umgang mit Stress- und herausfordernden Situationen	Umgang mit herausfordernden Situationen in der Bankbranche	Stressbewältigung privat vs. beruflich	Führungsstil	-
2	Definition Achtsamkeit	Definition Achtsamkeitspraxis	Definition Achtsames Führen	-	-	-
3	Verbreitung Achtsamkeitsprinzip	Verbreitung Achtsamkeitspraxis	Anerkennung Achtsamkeitsprinzip	Verbreitung Achtsamkeit im Unternehmen	Persönliche Erfahrungen Achtsamkeitspraxis	Meinung zum Thema Achtsamkeit
4	Chancen für das Unternehmen	Chancen für die Führungskraft	Chancen für die Mitarbeiter	Herausforderungen	-	-

Tabelle 5: Liste der Unterkategorien (eigene Darstellung)

3.1.4 Durchführung

Die Durchführung gliedert sich nach der Vorbereitung, Durchführung sowie der Nachbereitung.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase wurden Recherchen durchgeführt und auf der Grundlage der Literatur die Interviewfragen festgelegt. Anhand der Kriterien für die Expertenauswahl wurden die Interviewanfragen gestartet. Die Liste der Interviewpartner mit Angabe des Banknamens, der Art der Bank und der Anzahl der Jahre als Führungskraft ist hier vorzufinden:

Experten	Bank	Bankentyp	Anzahl Jahre als Bankführungskraft
1	Credit Suisse (Schweiz) AG	Grossbank	18 Jahre
2	Zürcher Kantonalbank	Kantonalbank	33 Jahre
3	IHAG	Privatbank	32 Jahre
4	Credit Suisse (Schweiz) AG	Grossbank	6 Jahre
5	Credit Suisse (Schweiz) AG	Grossbank	25 Jahre
6	St. Galler Kantonalbank	Kantonalbank	6 Jahre
7	Raiffeisen Bank	Raiffeisenbank	10 Jahre
8	Raiffeisen Bank	Raiffeisenbank	3 Jahre
9	Raiffeisen Bank	Raiffeisenbank	3 Jahre
10	Migros Bank	Andere Bank	2 Jahre
11	Acrevis Bank AG	Regionalbank	6 Jahre
12	UBS AG	Grossbank	34 Jahre

Tabelle 6: Liste der Experten (eigene Darstellung)

Durchführung

Die Experteninterviews fanden im März und April 2023 im Raum Zürich oder via Teams und Skype statt. Um die aktuelle Situation zu erfassen und die Experten nicht zu beeinflussen, wurde auf den Versand des Interviewleitfadens verzichtet. Die Interviews dauerten durchschnittlich 45 bis 60 Minuten und wurden mit dem Einverständnis der Befragten mittels Smartphone aufgezeichnet, um späteres Transkribieren zu ermöglichen.

Nachbereitung

Um authentische Antworten zu bekommen, wurden die Interviews im Dialekt durchgeführt und anschliessend auf Schriftsprache übersetzt. Die zwölf Interview Transkripte sind im Anhang 8.3 vorzufinden.

3.1.5 Auswertungsmethode

Die Datenaufbereitung für die empirischen Erkenntnisse erfolgte nach Mayring (2002). Die qualitative Inhaltsanalyse ordnet den Text durch eine schrittweise Analyse des Materials systematisch den Kategorien zu (Mayring, 2002, S. 141). Mayring (2002, S. 114) beschreibt diese wie folgt: «Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen.»

Die Interviewfragen wurden in vier Themenblöcke (siehe Kapitel 3.1.3) unterteilt, die jeweils definierte Unterkategorien (siehe Kapitel 3.1.3) enthalten, um zu fundierten und nachvollziehbaren Erkenntnissen zu gelangen und die Forschungsfragen entsprechend belegen zu können. Innerhalb der festgelegten Unterkategorien wurden die meistgenannten Schlüsselwörter der Experten ausgewiesen und quantifiziert. Für die Auswertung wird die Häufigkeit der Nennung eines Faktors sowie die Relevanz in Bezug auf die Forschungsfragen berücksichtigt. Darüber hinaus wurden durch Direktzitate verschiedene Aussagen hervorgehoben. Eine ausführliche Auswertungsanalyse befindet sich im Anhang 8.4.

3.2 Empirische Erkenntnisse

In diesem Kapitel erfolgt eine neutrale Auswertung und Darstellung der empirischen Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews.

3.2.1 Auswertung der Interviews

Mit Hilfe des Interviewleitfadens und den darin erarbeiteten Fragen sollte die bereits identifizierte Forschungslücke gezielt erforscht werden. In einem ersten Schritt wird analysiert, wie die Experten die Bankenwelt wahrnehmen zur Unterstützung der auszuarbeitenden Handlungsempfehlungen. Anschliessend wurden die vier

Themenblöcke und deren Unterkategorien anhand der gewählten Auswertungsmethode aus Kapitel 3.1.5 analysiert.

Experten

Das Durchschnittsalter summiert über alle Experten beläuft sich auf ungefähr 15 Jahre und es gibt eine unterschiedliche Bandbreite an Führungserfahrung innerhalb der Bank. Die Berechnung ist im Anhang 8.2 zu finden.

3.2.2 Aktuelles Empfinden der Bankenbranche

Das Empfinden der Bankenwelt aus Sicht der Experten wurde mit einer Frage analysiert. Für die Diskussion sowie die Handlungsempfehlungen stellt diese Analyse einen wichtigen Bestandteil dar.

Branchenempfinden
- Spannend (3)
- Schlechtes Ansehen (3)
- Herausfordernd (4)
- Leistungsorientiert (7)
- Unruhig (2)
- Wandel (3)
- Bankenabhängig (5)

Tabelle 7: Aktuelles Empfinden der Bankenbranche (eigene Darstellung)

Die Mehrheit der Experten sieht den Bankensektor als leistungsorientiert an – insgesamt haben sich sieben Experten dazu geäußert. Auch die Beschreibung herausfordernd ist häufiger gefallen, alles in allem sprechen das vier Experten an. Sie gehen zudem davon aus, dass in anderen Branchen weniger Stress herrscht (Experte 5). Es wird auch erwähnt, dass die Branche im Vergleich zu anderen Branchen als knallhart und taff beschrieben werden kann (Expertin 4).

Aus den Interviews geht hervor, dass der Faktor Bankentyp entscheidend ist. Fünf Experten teilten die Meinung, dass hinsichtlich der Wahrnehmung der Bankenwelt Unterschiede zwischen den Bankentypen erkennbar sind; beispielsweise hinsichtlich des Ausmasses des Leistungsdrucks (Expertin 9; Expertin 10). Das schlechte Image wird in

den Interviews thematisiert. Experte 1 hat das Gefühl, dass einem ein negativ beladenes Image anhaftet, wenn man in einer Bank arbeitet. Experte 11 definiert das schlechte Image der Bankenwelt wie folgt:

Experte 11 (Zeile 2106 – 2111): «Ich arbeite bei einer Bank, denn ich finde, es braucht Leute in Banken, die empathisch und eben nicht so geldgesteuert sind oder zu den Grossverdienern gehören wollen, sondern eher darauf achten, dass das Menschliche in Banken in den Vordergrund rückt. Das fehlt weitgehend bei den Banken und das ist eben das Problem. Aus diesem Grund haben Banken nicht wirklich so ein gutes Ansehen».

Der Wandel und die Unruhe im Bankenbereich werden bei der Wahrnehmung der Bankenwelt erwähnt. Experte 6 beschreibt das mit den immer wieder vorkommenden Höhen und Tiefen innerhalb der Bankenszene. Expertin 9 betont folgendes:

Expertin 9 (Zeile 1641 – 1644): «Es gibt sehr viele Wechsel und viele offene Stellen. Ich bin in den letzten Jahren oft angefragt worden für eine neue Stelle. Deshalb würde ich behaupten, dass im Bankensektor eine richtige Unruhe herrscht, auch eine Unzufriedenheit und es gibt sehr viele Wechsel».

Auf der positiven Seite erwähnen drei Experten, dass die Bankenwelt spannend sei. Es handle sich um einen Bereich, in dem keine Langeweile aufkomme (Experte 3). Experte 2 meint:

Experte 2 (Zeile 253 – 256): «Ja, das ist eine sehr spannende Branche, in welcher man den Leuten viel Gutes tun kann. Was ist besser – ausser im Bereich der Gesundheit - als den Leuten helfen zu können mit den vorausgesetzten Ressourcen optimal mit Geld umzugehen. Ich meine es ist ein sozialer Beruf».

3.2.3 Analyse der Achtsamkeit bei den Führungskräften

Diesem Themenblock wurden fünf Unterkategorien zugeordnet und zudem fünf Fragen betrachtet. Die Unterkategorien sind im Kapitel 3.1.3 enthalten. Die Schlüsselwörter der jeweiligen Unterkategorien haben sich wie folgt ergeben:

Aktuelles Befinden	Umgang mit Stress- und herausfordernden Situationen	Umgang mit herausfordernden Situationen in der Bankbranche	Stressbewältigung: privat vs. beruflich	Führungsstil
<ul style="list-style-type: none"> - Wohlbefinden mittelmässig (4) - Wohlbefinden positiv (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Analytisch (3) - Atemtechniken (1) - Autogenes Training (1) - Delegieren (1) - Expectation Management (1) - GTD-Methode (1) - Keine Methode (6) - Kommunikation (1) - Ruhig (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz (2) - Analytisch (1) - Keinen Unterschied (2) - Kommunikation (5) - Offenheit (3) - Positivität (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Keinen Unterschied (7) - Unterschied (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz (3) - Coaching-Ansatz (1) - Empathie (2) - Freiheit (3) - Kooperativ (2) - Selbstständigkeit (4) - Situativ (5) - Vertrauen (2) - Zusammenarbeit (3)

Tabelle 8: Analyse der Achtsamkeit bei den Führungskräften (eigene Darstellung)

Aktuelles Befinden

Vier Experten beschreiben ihr momentanes Befinden als mittelmässig. Als Stichworte werden Stress und Ungewissheit genannt. Experte 1 stützt sich auf folgendes:

Experte 1 (Zeile 3 – 6): *«Schwierig zu sagen. Eigentlich geht es mir gut, aber natürlich belastet mich die aktuelle Situation bei der Credit Suisse sowie auf dem Finanzplatz Schweiz sehr. Es dominiert die Ungewissheit, das Unverständnis darüber, was gerade vor sich geht und natürlich die belastende Frage, was mit uns passiert».*

Das aktuelle Wohlbefinden wird von acht Experten als positiv eingestuft. Dies wird mit Begriffen wie Dankbarkeit, Freude, Ausgeglichenheit und Achtsamkeit beschrieben.

Ein Experte äussert sich über Achtsamkeit in Bezug auf diese Frage:

Experte 11 (Zeile 2100 – 2102): *«Durch den Umgang mit meiner Freundin bin ich voll auf das Thema Achtsamkeit gestossen und habe gelernt, mich mit mir selbst zu beschäftigen und mehr auf mich zu achten und diese Haltung zu verinnerlichen. Ich finde Achtsamkeit super».*

Umgang mit Stress- und herausfordernden Situationen

Bei der Einschätzung, wie mit belastenden oder herausfordernden Situationen umgegangen wird, haben die Experten unterschiedlich geantwortet. Sechs Experten gaben explizit an, dass keine Methode angewendet wird, sondern beispielsweise der gesunde Menschenverstand (Experte 11). Auch das Delegieren von Aufgaben in solchen Situationen wurde erwähnt (Experte 3). Die Wichtigkeit, Ruhe zu bewahren, wurde von drei Experten angesprochen. Es sei wichtig, nicht in Hektik zu verfallen, so Experte 6. Ansonsten wurde die Kommunikation als Umgang mit solchen Situationen genannt (Experte 7). Als Methoden wurden die GTD-Methode, die Expectation-Methode (=Erwartungsmethode) sowie Atemtechniken und autogenes Training ausgesprochen. Durch die Expectation-Methode kann laut Expertin 10 kein grosser Stress entstehen. Unter der GTD-Methode (für: «Getting things done») wird verstanden, dass mit einem Kategoriensystem gearbeitet wird, um Stress zu vermeiden (Experte 12).

Umgang mit herausfordernden Situationen in der Bankbranche

Zwei Experten sehen keinen Unterschied in Bezug auf den Umgang mit solchen Situationen innerhalb der Bankenbranche. Experte 2 meinte, dass die Herausforderungen überall gleich seien, und man solle diesen überall gleich begegnen. Kommunikation war ein häufig genannter Begriff. Fünf Experten äusserten sich dazu, und meinten, dass beispielsweise die Proaktivität in Bezug auf die Kommunikation wichtig sei (Experte 7). Ebenso sei es wichtig, die Mitarbeiter zu informieren und die Informationen entsprechend zu kommunizieren (Expertin 10). Laut Experte 12 sei Kommunikation essenziell in solchen Situationen. Weitere genannte Begriffe und somit eigentliche Umgangsweisen seien: Akzeptanz, Analysieren, Offenheit sowie Positivität.

Stressbewältigung: privat vs. beruflich

Sieben Experten sehen keinen Unterschied zwischen Stresssituationen im privaten und beruflichen Alltag. Die Herangehensweise sei sehr ausgeglichen (Experte 12). Die übrigen Experten betonen, dass es Unterschiede gebe. Diese Unterschiede sind von Experte zu Experte unterschiedlich und beziehen sich auf folgende Punkte: Geduld, Stress, Organisation und Art der Kommunikation.

Führungsstil

Bei den Befragten wurden unterschiedliche Führungsstile identifiziert. Vier Experten haben ihren Führungsansatz als situativ eingeordnet. Experte 5 beschreibt das wie folgt:

Experte 5 (Zeile 844 – 846): «Wenn es wichtig ist, muss ich eher partizipativ agieren, und wenn etwas einfach gemacht werden muss, kann ich eher delegieren. Ich würde somit sagen, ich praktiziere einen situationsbedingten Führungsstil».

Freiheit, Akzeptanz und Kooperation wurden von je drei Experten als weitere Führungselemente genannt. Darüber hinaus wurden die Autonomie, die Sorge um das Wohlergehen der Mitarbeiter und das kooperative Führungselement erwähnt. Einer der Experten (Experte 12) verfolgt einen Coaching-Ansatz, indem er nicht als klassischer Leader agiert, sondern als Coach. Die Nennung von einer Führung basierend auf Vertrauen kam ebenfalls zum Ausdruck (Expertin 4; Experte 11). Experte 11 umschreibt dies wie folgt:

Experte 11 (Zeile 2139 – 2143): «Ich würde sagen, dass ich sehr auf das Wohlbefinden meiner Mitarbeiter achte und sie akzeptiere. Für mich ist es wichtig, dass ich mit mir im Reinen bin und meine Mitarbeiter auch. Das Erreichen von Zielen und Zahlen ist für mich nicht notwendig, da ich ihnen vertraue. Wenn das Betriebsklima stimmt, die Mitarbeiter zufrieden sind und ich zufrieden bin, funktioniert alles».

3.2.4 Verständnis und Wissen bei Führungskräften

In diesem Themenblock gibt es drei Unterkategorien. Im folgenden Abschnitt wurden für die Auswertung drei Fragen verwendet. Das Ziel war es, das aktuelle Verständnis und Wissen des Achtsamkeitsprinzips und der Praxis von Achtsamkeit bei den Führungskräften abzubilden.

Definition Achtsamkeit	Definition Achtsamkeitspraxis	Definition Achtsames Führen
<ul style="list-style-type: none"> - Aufmerksamkeit (2) - Bewusster Zustand (5) - Beobachtung «Drumherum» (4) - Empathie (6) - Gegenwärtigkeit (1) - Harmonie (1) - Kommunikation (3) - Reflexion (2) - Selbstfürsorge /Wohlbefinden (5) - Work-Life-Balance (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Atemübungen (1) - Eigenschaften (7) - Ernährung (2) - Formlose Praxis (1) - Meditation (7) - Sport (3) - Yoga (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Beachtung (5) - Beziehung (1) - Feedback (1) - Informelle Begegnungen (2) - Kommunikation (5) - Mitarbeiternähe (4) - Mitarbeiterwohlbefinden (8) - Respekt (1) - Sicherheit (1) - Vertrauen (1) - Wertschätzung (2)

Tabelle 9: Verständnis und Wissen bei Führungskräften (eigene Darstellung)

Definition Achtsamkeit

Sechs der Führungskräfte bringen Empathie mit Achtsamkeit in Verbindung. Die folgenden Textstellen bringen diesen Ansatz zum Ausdruck:

Experte 6 (Zeile 1112 – 1113): «Der Mensch muss im Vordergrund stehen. Ich assoziiere mit Achtsamkeit auch sehr stark das Wort Empathie».

Expertin 8 (Zeile 1501 – 1502): «Ja, also Achtsamkeit hat damit zu tun, dass man auf die Mitarbeiter eingehen und deren Wünsche und Anliegen abholen kann und auch entsprechend berücksichtigt».

Fünf der Experten definierten Selbstfürsorge, beziehungsweise das eigene Wohlbefinden als Achtsamkeit. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass bei achtsamem Verhalten in erster Linie auf sich selbst geachtet wird, was aber nicht bedeutet, dass andere ausgeschlossen werden. Im Gegenteil, es wird darauf geachtet, dass Dinge angesprochen werden, wenn etwas nicht in Ordnung ist (Expertin 9). Die folgenden Zitate bringen dies zum Ausdruck:

Experte 7 teilt dies mit (Zeile 1320 – 1322): «Im Zentrum steht das Wohlbefinden von einem selbst und vom ganzen Umfeld auch. Man muss mit den Mitarbeitern und sich selbst achtsam umgehen».

Experte 1 drückt dies wie folgendermassen aus (Zeile 110 – 113): «Ich würde Achtsamkeit so definieren, dass man mehr auf sich hört, gewisse Sachen nicht an sich ranlässt, oder mit seinem Leben, seinem Körper, seiner Gesundheit und seinem Wohlbefinden bewusster umgeht».

Das obige Zitat von Experte 1 bezieht sich auf den bewussten Zustand. Achtsamkeit wird von fünf Experten als bewusster Zustand eingeordnet. Experte 11 beschreibt das, indem er betont, dass Achtsamkeit damit zu tun hat, wie bewusst man durch die Welt geht (Zeile 2085 – 2086).

Das Beachten vom «Drumherum» setzen vier Experten mit Achtsamkeit in Verbindung. Das heisst gleichsam, dass auch die Gestik und Mimik miteinbezogen werden, um somit zu versuchen, das Nonverbale in den Kontext zu bringen. Mit dieser Beachtung kann erkannt werden, wenn Leute unter anderem betonen, dass es ihnen super gehe, sie aber gleichzeitig ein trauriges Gesicht machen (Experte 5). Auch das Anerkennen und Beachten der Leute und deren generellen Emotionen beschreibt das Beachten «Drumherum» (Experte 3).

Drei Experten definieren Achtsamkeit als Kommunikation. Ihre Zitate unterstreichen dies:

Experte 2 (Zeile 341 – 342): «Viele Interaktionen, viele Diskussionen und häufigen Austausch, verbinde ich mit Achtsamkeit».

Experte 6 (Zeile 1119 – 1121): «Gerade da ging es darum, sich in dieser schwierigen Zeit in den Menschen hinein fühlen zu können und herauszufinden, wie es ihnen wirklich geht, einfach effektiv zu kommunizieren».

Achtsamkeit wird von den Führungskräften auch als Aufmerksamkeit (Experte 5; Experte 6), Präsenz (Expertin 10), Harmonie (Experte 3), Reflexion (Expertin 10; Experte 11) und Work-Life-Balance (Expertin 4; Experte 12) definiert.

Definition Achtsamkeitspraxis

Sieben Experten gehen davon aus, dass Achtsamkeit mittels diversen Persönlichkeitseigenschaften praktiziert werden kann. Dazu gehören unter anderem: Offenheit (Experte 2; Experte 6; Expertin 8), Kommunikation (Experte 6; Expertin 8; Experte 3; Experte 2), Tiefgründigkeit (Expertin 8) oder Empathie (Experte 6).

Sieben Experten betonen, dass Achtsamkeitspraxis durch Meditation ermöglicht wird. Die Zitate von Expertin 10 und Experte 11 stellen das dar:

Expertin 10 (Zeile 1964 – 1965): «Was mir geholfen hat und was ich auch ganz klassisch als Achtsamkeitspraxis definiere, ist einfach zu meditieren».

Experte 11 (Zeile 2226 – 2227): «Typisch sind Atemübungen, Yoga, Meditation und einfach mal nichts tun, gerade das können nicht viele».

Das Zitat des Experten 11 zeigt zwei weitere Definitionen der Achtsamkeitspraxis: Atemübungen (Experte 11) und Yoga (Experte 1; Experte 7; Expertin 8; Expertin 10; Experte 11).

Experte 11 definiert auch die informelle Herangehensweise als Achtsamkeitspraxis, indem er betont, dass man zum Beispiel beim Wandern oder in den Bergen einfach sitzen und zuhören kann, ohne etwas zu machen (Zeile 2110 – 2111).

Ansonsten wird unter Achtsamkeitspraxis zudem die Ausübung von Sport verstanden (Experte 2; Expertin 4 und Expertin 9) sowie auf eine gesunde Ernährung zu achten (Experte 2; Expertin 4).

Definition Achtsames Führen

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter war die am häufigsten genannte Komponente. Insgesamt haben acht Experten auf diesen Faktor hingewiesen. Experte 5 beschreibt, dass der regelmässige Austausch mit den Mitarbeitern dazu dient, auf das Wohlbefinden der Person zu achten. Diese Gelegenheit müsse genutzt werden, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu überprüfen. Expertin 10 drückt diesen Faktor wie folgt aus (Zeile 2435 – 2437):

Experte 12 (Zeile 2556 – 2567): «Ich würde jetzt einfach sagen, dass man weiterhin darauf achtet, dass wir es so wie jetzt umsetzen, indem man die Mitarbeiter beachtet und deren Wohlbefinden nicht aus den Augen verliert».

Der meistens als zweiter genannter Faktor war die Beachtung der Mitarbeiter. Fünf Experten äusserten sich zu diesem Punkt. Experte 3 drückt es auf folgendermassen aus:

Experte 3 (Zeile 588 – 589): «Man muss den Leute Beachtung schenken und zwar in guten, wie in schlechten Zeiten».

Als weitere Faktoren wurden die Nähe zu den Mitarbeitern und die Kommunikation genannt. Die Komponente Kommunikation wurde von insgesamt fünf Experten und die Nähe zu den Mitarbeitern von insgesamt vier Experten angesprochen.

Ansonsten wurden folgende Punkte für die Anwendung von Achtsamkeit in der Führung genannt: Beziehung (Experte 7), Feedback (Experte 3), informelle Begegnungen (Experte

5; Expertin 10), Respekt und Vertrauen (Experte 2), Sicherheit (Expertin 9) und Wertschätzung (Experte 2; Experte 3).

3.2.5 Verbreitung und Anerkennung des Achtsamkeitsprinzips

Im Rahmen der Untersuchung des Themenblocks «Verbreitung und Anerkennung des Achtsamkeitsprinzips» wurden fünf Unterkategorien identifiziert und anhand von sieben Fragen analysiert. Die Auswertung ist im Anhang 8.4 vorzufinden. Es wurde untersucht, inwiefern Achtsamkeit innerhalb der Führungskräfte der Schweizer Banken verbreitet und anerkannt ist.

Verbreitung Achtsamkeitsprinzip	Verbreitung Achtsamkeitspraxis	Anerkennung Achtsamkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Bankenabhängig (4) - Fehlende Umsetzung (2) - Generationenabhängig (2) - Gering (8) - Kenntnisse vorhanden (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bankenabhängig (2) - Generationenabhängig (2) - Gering (8) - Verbindung zu Achtsamkeitspraxis unklar (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bankenabhängig (3) - Gering (8) - Hoher Grad (2) - Generationenabhängig
Verbreitung Achtsamkeit im Unternehmen	Persönliche Erfahrungen Achtsamkeitspraxis	Meinung zum Thema Achtsamkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gewiss (5) - Ungewiss (7) - Angebote <ul style="list-style-type: none"> - Schulungen (3) - Workshops (1) - Programme (4) - Informationen (2) - Sozialberatungen (2) - Gesundheitstage (1) - Keine Angebote (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formelle Praxis (7) - Formlose Praxis (4) - Führung (4) - Keine Erfahrung (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelhafte Umsetzung (2) - Wichtigkeit (10)

Tabelle 10: Verbreitung und Anerkennung Achtsamkeitsprinzip (eigene Darstellung)

Verbreitung Achtsamkeitsprinzip

Gering wurde von den Experten in Bezug auf die Verbreitung des Achtsamkeitsprinzips am häufigsten genannt. Acht Experten gaben an, dass Achtsamkeit wenig verbreitet sei. Die folgenden Expertenzitate basieren auf dieser Einordnung:

Experte 1 (Zeile 126 – 127): «Ich würde behaupten, dass der Kenntnisstand unter den Führungskräften im Schweizer Bankensektor gering ist und nicht existiert. Es gibt noch viel Potenzial».

Experte 11 (Zeile 2233 – 2235): «Gering. Ich würde sagen, dieser ist nicht vorhanden. Man muss Führungskräfte finden, mit welchen man sich auf gleicher Ebene unterhalten kann und welche auch informiert sind, das ist nicht abwertend gemeint».

Es wurde erwähnt, dass der Kenntnisstand und letztendlich die Verbreitung von Achtsamkeit von den einzelnen Banken und den Generationen abhängt. Vier Experten meinten, dass Achtsamkeit in bestimmten Typen von Banken verankert sei und in anderen nicht. Expertin 8 betont, dass es wahrscheinlich auf die Art der Bank ankomme. Sie kann sich vorstellen, dass bei einer Grossbank die Zielerreichung im Vordergrund stehe und der psychologische Hintergrund nicht so stark berücksichtigt werde. Bei Regionalbanken und Raiffeisenbanken sei dies eher der Fall. Zur Generationsfrage haben sich insgesamt zwei Experten geäussert (Expertin 4; Expertin 9).

Drei Experten (Experte 2; Expertin 4; Experte 6) waren hingegen der Meinung, dass das Wissen vorhanden sei und zwei Experten (Experte 2; Experte 5) betonten, dass Achtsamkeit in der Führung nicht umgesetzt werde.

Verbreitung Achtsamkeitspraxis

In dieser Kategorie wurden von den Experten ähnliche Aussagen gemacht wie in der Kategorie «Verbreitung Achtsamkeitsprinzip». Zwei Experten äusserten sich zu den unterschiedlichen Banken und zwei weitere zu den Unterschieden zwischen den

Generationen in Bezug auf die Verbreitung der Achtsamkeitspraxis in der Führung. Das Zitat von Experte 6 verdeutlicht dies:

Experte 6 (Zeile 1188 – 1191): «Ich würde behaupten, es gibt hier wie zwei Paar verschiedene Schuhe. Ich habe das Gefühl, dass die jüngeren Führungskräfte (50 Jahre abwärts) das wissen und bei den Älteren (50 Jahre aufwärts), habe ich manchmal meine Bedenken. Ich würde sagen, dass es generationenbedingt ist».

Der Verbreitungsgrad von Achtsamkeitspraxis in den Schweizer Banken wird von den meisten Experten als gering erachtet. Acht Experten haben diese Einschätzung in den Interviews genannt. Experte 2 berichtet, dass es bei der Praktizierung von Achtsamkeit noch viel Potenzial nach oben gebe. Expertin 4 betont, dass wahrscheinlich der grösste Teil nicht wisse, wie das Üben von Achtsamkeit funktioniert.

Zwei Experten erwähnten ergänzend, dass Kenntnisse zur Praxis von Achtsamkeit vorhanden seien, aber dies oft nicht in Verbindung mit Achtsamkeit selbst gebracht werde. Folgende Passage aus dem Interview mit Experte 1 unterstreicht das:

Experte 1 (Zeile 155 – 158): «Ich weiss nicht, ob die Führungskräfte wirklich von Achtsamkeit ausgehen oder einfach nur sagen, sie hätten schon immer gewusst, dass es einfach guttäte, runterzufahren und sich über gewisse Themen bewusst zu sein. Aber ich weiss natürlich nicht, ob sie das mit Achtsamkeit in Verbindung bringen».

Anerkennung Achtsamkeit

In dieser Kategorie wurden vergleichbare Komponenten festgestellt, die Ähnlichkeiten zu den Kategorien der Verbreitung von Achtsamkeit und Achtsamkeitspraxis aufweisen. Acht Experten berichteten über eine geringe Anerkennung von Achtsamkeit bei Führungskräften der Banken. Die Anerkennung sei durchschnittlich oder auch zu wenig und Potenzial sei vorhanden (Experte 2; Expertin 4). Ausserdem sei gegen aussen die Anerkennung von Achtsamkeit vorhanden, aber gegen innen eher in geringem Masse umgesetzt (Experte 5).

Zwei Experten (Experte 6; Experte 12) sind der Ansicht, dass ein hoher Anerkennungsgrad von Achtsamkeit vorliegt. Das wird von Experte 12 wie folgt formuliert:

Experte 12 (Zeile 2555 – 2557): «Ja, also ich glaube, wenn man ein wenig nachliest, was die Schweizerische Bankiervereinigung so alles liest, dann sieht man, dass Achtsamkeit einen hohen Stellenwert hat».

Die Generationenfrage sowie die Abhängigkeit der Banken sind in den Interviews erneut thematisiert worden. Drei Experten gehen davon aus, dass dies von Bank zu Bank variiert und zwei Experten diagnostizieren generationenbedingte Unterschiede.

Experte 1 (Zeile 174 – 176): «Also nicht so anerkannt. Die neue Generation muss da ans Ruder und anpacken, weil die Bankenwelt noch sehr traditionell aufgebaut ist und ein klassischer, traditioneller Führungsstil dominiert».

Verbreitung Achtsamkeit im Unternehmen

Innerhalb dieser Kategorie wurden zwei Fragen in die Analyse mit einbezogen. Die Aussagen der Experten zu den Achtsamkeitsangeboten im Unternehmen sowie die Frage, ob andere Führungskräfte im Unternehmen Achtsamkeit praktizieren, dienen der Analyse der Verbreitung von Achtsamkeit in der jeweiligen Bank.

Insgesamt fünf Experten sind sich sicher, dass eine andere Führungskraft im Unternehmen Achtsamkeit praktiziert. Experte 3 spricht den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Achtsamkeit an und drückt dies wie folgt aus:

Experte 3 (Zeile 553 – 554): «Ja, sonst wären sie nicht hier. Ich glaube eben, es geht um einen Teil der Unternehmenskultur und das wird bei uns so verfolgt».

Auf der anderen Seite sind sich sieben Experten nicht sicher, ob eine weitere Führungskraft in ihrem Unternehmen Achtsamkeit praktiziert. In dem Zusammenhang wird die Generationenfrage angesprochen. Obwohl ein Generationenwechsel in der

Geschäftsführung stattgefunden hat, wird Achtsamkeit noch nicht angewendet. Die nächste Generation werde dafür gebraucht, meint Experte 7. Expertin 9 bringt zum Ausdruck, dass keine Kenntnisse über andere ausübende Führungskräfte bestehen:

Expertin 9 (Zeile 1797 – 1798): «Kenntnisse habe ich nicht. Aber so wie ich die meisten Personen erlebe, würde ich sagen, dass das niemand macht. Die Leute sind so stark mit sich selbst beschäftigt».

In Bezug auf Achtsamkeitsangebote innerhalb der Banken stellten fünf Experten fest, dass es derzeit keine Angebote gäbe. Die Unkenntnis sei zum Teil darauf zurückzuführen, dass sie sich nicht nach möglichen Angeboten erkundigt haben (Expertin 8; Expertin 9). Experte 3 meinte, dass es daran liege, dass das Unternehmen zu klein sei und aus diesem Grund nichts zum Thema Achtsamkeit angeboten werde. Die übrigen Experten sprachen von folgenden Achtsamkeitsofferten seitens des Unternehmens: Schulungen, Informationsmöglichkeiten, Programme, Workshop, Gesundheitstage und Sozialberatungen. Die Schulungen seien mehrheitlich auf Führungsthemen ausgelegt und enthielten Bestandteilen von Achtsamkeit. Experte 6 bringt das mit folgender Aussage zum Ausdruck:

Experte 6 (Zeile 1194 – 1197): «Es gibt wirklich so ein Führungsmanagementprogramm, in dem Achtsamkeit auch seinen Platz hat. Die erste Reihe hiess «Festigen und Anwenden». Da wird quasi die Theorie im Arbeitsalltag angewendet. Die zweite Reihe «Reflektieren und Umsetzen» schliesst wirklich an diese drei Jahre an».

Experte 7 berichtet, dass ein Achtsamkeitstraining geplant war, aber aufgrund der geringen Teilnehmenden Anzahl von potenziellen Teilnehmenden nicht durchgeführt wurde. Zwei Experten berichten, dass im Unternehmen eine Sozialberatung für Mitarbeiter zur Verfügung stehe, um persönliche Anliegen zu thematisieren (Expertin 9; Experte 11).

Persönliche Erfahrungen Achtsamkeitspraxis

Sieben Experten haben Erfahrungen mit der Achtsamkeitspraxis durch formales Üben. Die Erfahrungen liegen im Bereich von Yoga, Meditation, Atemübungen oder autogenem Training. Vier Experten haben Erfahrungen mit der informellen Praxis gemacht. Innerhalb der Führung haben vier Experten Achtsamkeit eingeübt. Expertin 4 unterstreicht dies mit folgender Aussage:

Expertin 4 (Zeile 707 – 711): «Ich habe mit Leuten aus meinem Team Erfahrungen gemacht – sei es beim zu viel Arbeiten, bei der Suche einer Work-Life-Balance oder auch bei körperlichen Problemen. Wenn es zu psychischen Verkrampfungen gekommen ist, haben wir immer versucht, eine Lösung zu finden».

Schlussendlich gab es noch zwei Experten, die mit der Praxis von Achtsamkeit keine Erfahrung aufweisen können (Experte 3; Expertin 8).

Meinung zum Thema Achtsamkeit

Zehn Experten äusserten sich dazu, dass Achtsamkeit ein wichtiges Thema sei. Dieses Thema bringt viel Potenzial mit sich, welches mehr gefördert werden soll (Experte 3; Experte 7). Ohne die Berücksichtigung der Gefühle und des Wohlbefindens kann es sein, dass alles nicht mehr funktioniert (Expertin 4). Gemäss zwei Experten fehlt noch die passende Umsetzung von Achtsamkeit. Leute müssen lernen, sich vielmehr darauf einzulassen (Experte 11).

3.2.6 Chancen und Herausforderungen

Bei den Chancen und Herausforderungen wurde untersucht, was für das Unternehmen, die Führungsperson sowie im Falle von Ausübung der Führungskraft sich für die Mitarbeiter ergeben kann und welche Problembereiche bestehen können. Diesem Analyseteil wurden fünf Fragen beigefügt.

Chancen für das Unternehmen	Chancen für die Führungskraft	Chancen für die Mitarbeiter	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> - Abnahme Krankheitsstand (3) - Bessere Resultate (2) - Image (2) - Mitarbeiterwohlbefinden (11) - Stressbewältigung (2) - Unternehmenskultur (2) - Verhinderung Burnout-Cases (4) - Weniger Fluktuation (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Resultate (5) - Gesundheit (5) - Gelassenheit (2) - Mitarbeiterbeteiligung (2) - Persönliche Entwicklung (3) - Stressminderung (5) - Wohlbefinden (2) - Weniger Fluktuation (3) - Work-Life-Balance (2) - Zusammenarbeit (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbildfunktion (4) - Gesundheit (2) - Weniger Fluktuation (2) - Mitarbeiterzufriedenheit (6) - Mitarbeiterförderung (1) - Stressminderung (1) - Sicherheit (1) - Persönliche Entwicklung (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Beachtung (2) - Fehlende Ressourcen (4) - Umsetzungsschwierigkeiten (3) - Verlust Geschäftsfokus (7)

Tabelle 11: Chancen und Herausforderungen Auflistung (eigene Darstellung)

Chancen für das Unternehmen

Elf Experten haben berichtet, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter durch die Berücksichtigung von Achtsamkeit eine unternehmerische Chance darstelle. Experte 3 kommentiert das wie folgt:

Experte 3 (Zeile 596 – 599): «Das ist ein grosser Gewinn – die Leute denken mehr im Sinne des Unternehmens und die Leute werden mehr beachtet. Die Mitarbeiter lassen ihre Festplatte automatisch angestellt und wollen nicht nur «monoton» ihre Zahlen erreichen wollen. Das heisst automatisch, dass das zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führt».

Die Reduzierung von Krankheitstagen im Unternehmen sowie die mögliche Vermeidung von Burnouts können nach Meinung der Experten positiv beeinflusst werden. Das bringt auch Vorteile für das Unternehmen. Vier Experten sprachen von der möglichen Verhinderung von Burnout Fällen. Experte 1 musste sich bereits mit zwei Fällen von Burnout auseinandersetzen und fragte sich, ob er als Führungskraft hätte Einfluss nehmen können und ob er dies eventuell durch Achtsamkeit hätte verhindern können. Das nahe an den Leuten zu sein und achtsam zu bleiben, zähle auch zu der Burnout-Thematik (Expertin 4). Die Abnahme der Absenzen in Bezug auf Krankheit wurde von drei Experten bestätigt. Weitere genannte Chancen für das Unternehmen sind: bessere Resultate, Image, bessere Unternehmenskultur und eine geringere Fluktuation.

Chancen für die Führungskraft

Laut den Experten gibt es unterschiedliche Chancen für die Führungsperson. Die meistgenannten Komponenten sind die Gesundheit sowie mögliche Stressminderung während des Berufsalltags. Mit dem Begriff Gesundheit wird unter anderem das Achten auf sich selbst sowie auch eine bessere mentale und physische Gesundheit genannt (Experte 2; Experte 5). Experte 5 betont, dass eine bessere Balance gefunden werden kann sowie die Grenzen des Körpers spürbar werden. Das bezieht sich auf den Begriff Work-Life-Balance, der ebenso von Experte 4 genannt wurde. Ansonsten wurden weitere Vorteile angesprochen: bessere Resultate, Gelassenheit, Beteiligung der Mitarbeiter, persönliche Entwicklung, ausgeglichenes Wohlbefinden, weniger Fluktuation sowie eine

bessere Zusammenarbeit im Team. Experte 11 nennt eine Vielzahl von Vorteilen, die er so zusammenfasst:

Experte 11 (Zeile 2335 – 2328): «Es geht ihnen besser. Die Führungsperson selbst ist gesund und dadurch sind die Mitarbeiter auch gesund und es geht ihnen ebenfalls besser. Ich würde sagen, da gibt es viel. Auch persönlich kann die Führungskraft sich entwickeln, zusätzlich auf gesundheitlicher Ebene und die Motivation wird erhöht».

Chancen für die Mitarbeiter

In diesem Abschnitt wurde untersucht, welche Chancen sich für die Mitarbeiter ergeben im Falle von achtsamer Anwendung der Führungskraft. Die Mitarbeiter können die Führungskraft als Vorbildfunktion wahrnehmen und schliesslich Achtsamkeit ebenfalls anwenden oder praktizieren. Vier Experten haben das mitgeteilt und sehen das Ganze als Chance für die Mitarbeiter. Es besteht die Möglichkeit, dass sie das imitieren und sich etwas getrauen (Expertin 4). Die Mitarbeiter sollen die positiven Effekte sehen und im Anschluss Achtsamkeit anwenden (Experte 5).

Am häufigsten wurde die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit hervorgehoben. Sechs Experten hatten zu diesem Punkt eine Meinung. Der bessere Gesundheitszustand und die geringere Fluktuation werden als Vorteile für das Personal genannt. Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, ernst genommen und sollen deshalb länger für den Arbeitgeber arbeiten (Experte 2). Darüber hinaus werden vereinzelt genannt: Mitarbeiterförderung, Stressreduktion, Sicherheit und Förderung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter. Achtsame Führung schafft die Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln. Letztendlich soll sich ein grosser Einfluss auf beiden Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) ergeben (Expertin 8).

Herausforderungen

Die Ermittlung möglicher Herausforderungen basiert auf einer Frage aus den Interviews. In Kapitel 4.7 werden die identifizierten Herausforderungen auf die drei Perspektiven (Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter) aufgeteilt. Der Verlust des Fokus auf das Geschäft wird von sieben Experten thematisiert und als Problembereich angesehen. Expertin 10 meint:

Expertin 10 (Zeile 2076 – 2080): «Wenn man irgendjemanden fragen würde, der Achtsamkeit nicht praktiziert, würde diese Person sicherlich sagen, dass die Gefahr besteht, dass man sich nicht mehr um diese Dinge kümmern würde, die Geld generieren. Man muss also darauf achten, dass der Fokus nicht ein wenig verloren gehen würde».

Da der Mensch im Grunde ein Gewohnheitstier sei, könne es auch zu Schwierigkeiten in der Umsetzung kommen (Expertin 8). Experte 11 gab an, dass vor allem in der Anfangsphase die Produktivität und Leistungsfähigkeit eine Herausforderung darstellt und es daher sicherlich anfänglich zu Schwierigkeiten kommen wird. Die Möglichkeit von fehlenden Ressourcen sowie fehlender Beachtung können laut den Experten weitere Problembereiche darstellen.

4 Diskussion und Beantwortung der Fragestellung

In diesen Kapiteln werden die Auswertungen zur Wahrnehmung des Bankensektors sowie die vier Themenblöcke mit ihren Unterkategorien diskutiert. Die Diskussion basiert auf den theoretischen Grundlagen und den ausgewerteten Daten dieser Arbeit. Auf neue Quellen wird verzichtet.

4.1 Diskussion über das aktuelle Empfinden der Bankenbranche

Mehr als die Hälfte der befragten Experten berichtet von einem hohen Leistungsdruck im Schweizer Bankensektor. Das weist darauf hin, dass die Förderung der psychischen Gesundheit in diesem Bereich von grosser Bedeutung ist. Weiter zeigt sich, dass knapp die Hälfte der Experten der Meinung ist, dass es in der Wahrnehmung der Bankenwelt zwischen den verschiedenen Bankentypen Unterschiede gibt (siehe Kapitel 2.7.2). Die Aussage, dass der Druck bei Grossbanken höher ist, wird durch die Interviews bestätigt. Diese Wahrnehmung wurde von Experten geäussert, die in folgenden Institutionen tätig sind: Kantonalbanken, Regionalbanken, Privatbanken, Raiffeisenbanken und übrige Banken. Es fällt auf, dass Führungskräfte von Grossbanken sich kaum zu diesem Thema äusserten. Ansonsten wurde das schlechte Image gegen aussen thematisiert, was mit der aktuellen Situation in Kapitel 2.7.1 verglichen werden kann. Auch der in der Theorie beschriebene Wandel sorgt für Unruhe und für ein herausforderndes Umfeld. Tatsächlich wird der Sektor von einigen Experten als spannend angesehen, insbesondere im Hinblick auf die Veränderungen, die er durchläuft. Daraus folgt, dass sich die Branche im Umbruch befindet und die Aufmerksamkeit auf das Thema Achtsamkeit lenken sollte.

4.2 Diskussion über die Analyse der Achtsamkeit bei den Führungskräften

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Experten zur Bewältigung von Stress- und Belastungssituationen unterschiedliche Ansätze verfolgen. Ebenso kann festgestellt werden, dass die Mehrheit der Experten grundsätzlich gut gelaunt ist und nur ein kleiner Teil sein Wohlbefinden als mittelmässig einschätzt. Während einige Experten belastenden Situationen mit Ruhe und Gelassenheit begegnen, greifen andere auf spezifische Methoden wie die GTD-Methode oder Atemtechniken zurück. In Bezug auf den Umgang mit herausfordernden Situationen im Bankensektor betonen die Experten die Bedeutung von Kommunikation, Proaktivität und Offenheit. Bei der Beschreibung des Führungsstils zeigen sich unterschiedliche Ansätze, wobei situative Führung, Freiheit, Akzeptanz und

Kooperation als wichtige Elemente angesehen werden. In den genannten Beschreibungen der Führungsstile und des Umgangs mit belastenden und herausfordernden Situationen ist erkennbar, dass Teilaspekte des achtsamen Führungsstils und der Achtsamkeit im Allgemeinen enthalten sind. Bei einem Experten (Experte 11) konnte ein achtsamer Führungsstil identifiziert werden. Entsprechend der Literatur zur Definition des achtsamen Führungsstils (siehe Kapitel 2.6.3) wurden vier Elemente dieses Führungsstils erkannt. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Experten Teilaspekte der Achtsamkeit unbewusst verinnerlicht haben und in der Führung anwenden, jedoch bei weitem nicht bewusst und umfassend.

4.3 Diskussion über das Verständnis und das Wissen zum Thema Achtsamkeit

Es erfolgt eine Diskussion der Unterkategorien Definition Achtsamkeit, Definition Achtsamkeitspraxis und Definition zum achtsamen Führen, gefolgt von einem Fazit.

Definition Achtsamkeit

Das am häufigsten von den Experten genannte Element der Achtsamkeit ist Empathie, was von der Hälfte der Befragten angesprochen wurde. Empathie ist ein grundlegendes Element der Achtsamkeit, das bereits in Kapitel 2.2 festgehalten wurde. Die Experten erwähnen zudem bewusste Aufmerksamkeitslenkung, Beobachtung des «Drumherums» und die Aufmerksamkeit als Elemente der Achtsamkeit. Sie stehen in Verbindung mit der inneren Beobachtung und der bewussten Lenkung der Aufmerksamkeit. Lediglich ein Experte erkennt das Element Gegenwärtigkeit, also im Hier und Jetzt zu sein, welches auch im Sinne von Achtsamkeit interpretiert wird. Die anderen genannten Stichworte können ebenfalls in Richtung Achtsamkeit interpretiert werden. Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, gibt es zahlreiche Definitionen der Achtsamkeit, was durch die Interviews der Experten bestätigt wird. Es wird jedoch deutlich, dass die Experten unabhängig von der Art der Bank und der bereits vorhandenen Führungserfahrung ein Verständnis von Achtsamkeit haben.

Definition Achtsamkeitspraxis

Die Experten aus dem Bankensektor kennen die in Kapitel 2.4 beschriebene formelle Praxis der Achtsamkeit, aber mehrheitlich bloss die Möglichkeiten von Meditation und Yoga. Ein Experte bezieht auch Atemübungen als Teil der Achtsamkeitspraxis mit ein.

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, mit der Möglichkeit der Meditation vertraut zu sein, während mehr als ein Drittel auch Yoga-Kenntnisse hat. Nur ein Experte (Experte 11) äusserte sich zur informellen Praxis, die in Kapitel 2.4 beschrieben wird. Dieser Experte zeichnet sich wiederum durch sein umfassendes Wissen über die Achtsamkeitspraxis aus. Die Tendenz, dass Führungskräfte mit mehr Führungserfahrung über weniger Praxiswissen verfügen, ist erkennbar, jedoch ohne Differenzierung nach Bankentypen. Da mehr als die Hälfte der Befragten die Achtsamkeitspraxis mit Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung bringen kann, zeigt das begrenzte Wissen über die Praxis im Allgemeinen, dass die Führungskräfte im Bankensektor ein mittleres Wissen über die Achtsamkeitspraxis haben.

Definition Achtsames Führen

Über die Hälfte der befragten Experten definiert achtsames Führen als eng verbunden mit dem Wohlbefinden der Mitarbeiter. Dies ist in Zusammenhang mit dem achtsamen Führungsansatz aus der Theorie zu entnehmen (siehe Kapitel 2.6.3). Weniger als die Hälfte der Experten betont die Bedeutung von Mitarbeiternähe und die Beachtung des Personals, was ebenfalls als Ausdruck von Empathie verstanden werden kann. Weniger als die Hälfte der Experten stuften die Kommunikation als Teil der Definition ein. Nur eine Führungskraft erwähnte das Vertrauen, was ebenfalls zur Definition gehört, Respekt und Vertrauen wurden jeweils einmal genannt. Weitere Definitionsbegriffe wurden nicht angesprochen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Wissen über achtsames Führen bei Führungskräften im Bankensektor nur durchschnittlich ausgeprägt ist.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Führungskräfte im Bankensektor ein gewisses Verständnis für die Elemente der Achtsamkeit und des achtsamen Führungsstils haben. Während die Kenntnisse über die Achtsamkeitspraxis begrenzt sind, ist das Verständnis für die zu Grunde liegenden Konzepte grundsätzlich vorhanden. Lediglich ein Experte (Experte 11) erweist sich als eine Führungspersönlichkeit, die über ein breit gefächertes Wissen verfügt. Das Wissen über die Achtsamkeitsthematik innerhalb der Führung bei den Schweizer Banken kann insgesamt als mittelmässig betrachtet werden.

4.4 Diskussion der Verbreitung und Anerkennung der Achtsamkeitsthematik

In diesem Abschnitt wird eine Diskussion über die Verbreitung der Achtsamkeitsthematik, die Achtsamkeitspraxis sowie deren Anwendung im Unternehmenskontext durchgeführt. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Achtsamkeit in der Führungsebene untersucht, einschliesslich der persönlichen Erfahrungen und Meinungen der Führungskräfte zu diesem Thema. Abschliessend wird ein Fazit zur Verbreitung und Anerkennung der Achtsamkeitsthematik gezogen.

Verbreitung Achtsamkeitsthematik

Zwei Drittel der Experten gehen von einer geringen Verbreitung unter den Führungskräften der Schweizer Banken aus. Dies deutet darauf hin, dass die Verbreitung von Achtsamkeit im Management von Banken grundsätzlich gering ist. Nur ein kleiner Teil der Befragten war der Meinung, dass Wissen vorhanden sei. Ein Teil der Experten ist der Ansicht, dass dies von der Art der Bank abhängt. Es fällt auf, dass die Aussage zur Bankenabhängigkeit von Führungskräften aus allen Bankentypen mit Ausnahme der Grossbanken selbst genannt wurde. Es wurde auch betont, dass Grossbanken wenig mit Achtsamkeit in der Führung zu tun haben. Die Generationenabhängigkeit wurde von den jüngeren Expertinnen thematisiert, die noch nicht so lange in der Führung sind. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass es noch eines Generationenwechsels bedarf, um achtsame Führung zu etablieren.

Verbreitung Achtsamkeitspraxis

Die Experten äusserten sich hierzu ähnlich wie zur Verbreitung der Achtsamkeitsthematik. Auch hier berichteten zwei Drittel der Experten über die geringe Verbreitung der Achtsamkeitspraxis innerhalb der Führung. Ein geringer Anteil der Befragten gab an, dass Wissen über die Praxis vorhanden ist. Die Generationenabhängigkeit und die Abhängigkeit von Banken wurden ebenfalls thematisiert. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die geringe Verbreitung durch die Anzahl der Experten, die sich dazu geäussert haben, deutlich wird.

Verbreitung Achtsamkeit im Unternehmen

Die Unternehmen bieten verschiedene Angebote zum Thema psychische Gesundheit an, darunter finden sich Angebote zum Thema Achtsamkeit. Grundsätzlich wird das Thema

Achtsamkeit jedoch eher als ein Baustein und nicht als ein Training zu diesem spezifischen Thema wahrgenommen. Die Experten sprechen eher von Führungskräfte trainings, die Achtsamkeit als einen Teilaspekt beinhalten, anstatt das gesamte Konzept zu vermitteln. Die Beobachtung zeigt, dass Grossbanken aufgrund ihrer Grösse und der verfügbaren Ressourcen in der Lage sind, ein umfangreicheres Angebot bereitzustellen. Mehr als die Hälfte der Experten gab an, dass Unsicherheit darüber besteht, ob andere Führungskräfte in ihrem Unternehmen Achtsamkeit als Privatperson oder als Führungskraft anwenden. Dies deutet darauf hin, dass die Verbreitung von Achtsamkeit im Unternehmen als gering wahrgenommen wird, was sich sowohl im Angebot als auch in der Ungewissheit bezüglich der praktizierenden Führungskräfte widerspiegelt.

Anerkennung Achtsamkeit

Ähnliche Muster wie in vorherigen Analysen der Kategorien zu diesem Themenbereich zeigen sich auch in Bezug auf die Anerkennung von Achtsamkeit in der Führung. Zwei Drittel der Experten gehen von einer geringen Anerkennung aus, während lediglich zwei Experten eine hohe Anerkennung feststellen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Anerkennung von Achtsamkeit sowohl unter Führungskräften als auch im Bankensektor insgesamt als niedrig zu bewerten ist.

Persönliche Erfahrungen Achtsamkeitspraxis

Gemäss ihren eigenen Angaben haben die Experten bereits Erfahrungen mit der Achtsamkeitspraxis gemacht. Diese Erfahrungen können mit ihrem Wissen über die Praxis in Verbindung gebracht werden, da sie mit der bekannten Achtsamkeitspraxis vertraut waren und diese angewendet haben. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten hat Erfahrungen gemacht mit der formellen Achtsamkeitspraxis, wie in Kapitel 2.4 beschrieben. Ein Drittel der Befragten hat die informelle Achtsamkeitspraxis vorgängig kennen gelernt, wie ebenfalls in Kapitel 2.4 beschrieben. Es wurde auch vermerkt, dass Erfahrungen innerhalb der Führungsebene gemacht wurden. Obwohl persönliche Erfahrungen vorhanden sind, scheinen sie nicht sehr tiefgreifend zu sein und werden nicht mit grosser Regelmässigkeit angewendet.

Meinung zum Thema Achtsamkeit

Nahezu alle Experten haben die Bedeutung von Achtsamkeit betont und das damit verbundene Potenzial diskutiert. Es lässt sich daraus schliessen, dass diesem Thema bisher noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde und Potenzial vorhanden ist.

Fazit

Die Verbreitung sowie die Anerkennung von Achtsamkeit und der Achtsamkeitspraxis sind begrenzt. Dies zeigt sich an fehlenden Angeboten seitens der Unternehmen sowie an nicht praktizierenden Führungskräften. Dieser Befund lässt vermuten, dass die Erfahrungen der Führungskräfte als gering zu bezeichnen sind. Die genannte Bedeutung und das Potenzial müssen erkannt werden, aber die Chancen sind vorhanden.

4.5 Diskussion der Chancen und Herausforderungen der Achtsamkeitsthematik

In diesem Abschnitt erfolgt eine Diskussion über die Chancen und Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen. Dabei werden die Chancen für das Unternehmen, die Chancen für Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die allgemeinen Herausforderungen betrachtet. Am Ende werden diese Unterkategorien in einem Fazit zusammengeführt.

Chancen für das Unternehmen

Die Interviews belegen, dass Achtsamkeit für Unternehmen zahlreiche Chancen bietet, insbesondere im Hinblick auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen deutlich, dass fast alle befragten Experten die Bedeutung von Wohlbefinden und Zufriedenheit der Mitarbeiter erkannt haben, weil damit langfristig erfolgreiche Geschäftsergebnisse zu erzielen sind und die Fluktuation im Unternehmen zu verringert werden kann. Nur ein Experte hat diesen Zusammenhang nicht explizit erwähnt. Die Vorteile, die durch Achtsamkeitspraktiken erreicht werden können, sind vielfältig und wurden von den Befragten entsprechend angesprochen. Dazu gehört unter anderem die Reduktion von Burnout-Fällen, die in einem solchen fordernden Arbeitsumfeld auftreten können. Die Ergebnisse lassen somit den Schluss zu, dass Achtsamkeit einen positiven Einfluss auf Unternehmen hat und als eine wichtige Ressource betrachtet werden sollte.

Chancen für die Führungskraft

Achtsamkeit ist nicht nur für das Wohlbefinden der Mitarbeiter von Vorteil, sondern bietet zahlreiche Chancen für Führungskräfte selbst. Es sind Übereinstimmungen zwischen den von den Befragten genannten Chancen und den in Kapitel 2.5.3 genannten Chancen zu erkennen. Die Befragten haben unterschiedliche Ansichten zu diesem Thema geäußert. Es lässt sich jedoch eine Tendenz erkennen, dass Achtsamkeit auch für Führungskräfte von Vorteil sein kann. Einige der aufgeführten Vorteile sind beispielsweise eine Verbesserung der eigenen Gesundheit, eine Reduktion von Stress sowie eine bessere Work-Life-Balance. Zudem wurde von den Experten betont, dass achtsame Führung dazu beitragen kann, dass Mitarbeiter einen größeren Beitrag zur Unternehmung leisten. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass auch Führungskräfte von Achtsamkeit profitieren können und dass achtsame Führung in der Gestaltung einer gesunden und produktiven Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle spielt.

Chancen für die Mitarbeiter

Achtsame Führungskräfte können Chancen für ihre Mitarbeiter bieten. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen, dass etwa die Hälfte der befragten Experten davon ausgehen, dass Achtsamkeit dazu beitragen kann, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Führungskräfte können dabei eine Vorbildfunktion in Bezug auf Achtsamkeit einnehmen, was die Mitarbeiter dazu motivieren müsste, sich auch mit Achtsamkeit auseinanderzusetzen. Zudem wurde von den Befragten darauf hingewiesen, dass Achtsamkeit dazu beitragen kann, die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern sowie ihren Gesundheitszustand zu verbessern. Diese Chancen für die Mitarbeiter sind erkennbar und zeigen auf, dass achtsame Führungskräfte einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeiter haben können. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass Führungskräfte, die Achtsamkeit praktizieren, nicht nur selbst davon profitieren, sondern auch dazu beitragen können, dass ihre Mitarbeiter davon profitieren. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung von Achtsamkeit in der Arbeitswelt und legen nahe, dass Führungskräfte sich mit Achtsamkeit auseinandersetzen sollten, um langfristige Vorteile für sich und ihre Mitarbeiter zu erzielen.

Herausforderungen

In Bezug auf die Herausforderungen, die mit der Anwendung von Achtsamkeit in Unternehmen verbunden sind, gaben mehr als die Hälfte der befragten Experten an, dass Achtsamkeit den Geschäftsfokus beeinträchtigen kann. Dieser Aspekt verdient besondere Aufmerksamkeit, da er ein valides Problem darstellen und die Wirksamkeit von Achtsamkeitspraktiken beeinträchtigen kann. Darüber hinaus wurden in den Interviews Problembereiche im Zusammenhang mit der Umsetzung von Achtsamkeitspraktiken und mangelnder Achtsamkeit angesprochen. Es kann so interpretiert werden, dass die mangelnde Beachtung auf der Ebene der Führungskraft, des Unternehmens und den Mitarbeiter liegt. Die tatsächlichen Schwierigkeiten der Umsetzung liegen auf der Ebene der Führungskraft und des Unternehmens. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Ressourcenabhängigkeit bei der Umsetzung von Achtsamkeit in Unternehmen eine Rolle spielt, da die verfügbaren Ressourcen je nach Grösse und Art des Unternehmens variieren können.

Fazit

Die Interviews haben gezeigt, dass die Anwendung von Achtsamkeit in Unternehmen mit einigen Herausforderungen verbunden sein kann. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass der Geschäftsfokus beeinträchtigt werden kann und dass es Probleme bei der Umsetzung und mangelnde Achtsamkeit geben kann. Darüber ist die Ressourcenabhängigkeit bei der Implementierung von Achtsamkeit in Unternehmen von Bedeutung. Es werden jedoch auch zahlreiche Chancen für das Unternehmen, die Führungskraft und die Mitarbeiter identifiziert. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Herausforderungen berücksichtigt werden müssen, die Chancen jedoch überwiegen und die Bedeutung von Achtsamkeit unterstreichen.

4.6 Personas

Zur Veranschaulichung der Auswertung und der Diskussion wurden drei Personas identifiziert. Basierend auf folgenden Merkmalen konnten diese erkannt werden:

- Das Wissen und Verständnis über Achtsamkeit und Achtsamkeitspraxis
- Die Erfahrungen mit der Umsetzung von Achtsamkeit in Unternehmen
- Die Haltung und Einstellung zu Achtsamkeit

1. **Der Achtsamkeits-Interessierte:** Diese Führungskraft hat ein grundlegendes Verständnis von Achtsamkeit und sieht das Potenzial, das Achtsamkeit für den Unternehmenserfolg haben könnte. Es bestehen jedoch Unsicherheiten, wie Achtsamkeit in der Praxis umgesetzt werden kann und weitere Unterstützung wird benötigt.
2. **Der Achtsamkeits-Enthusiast:** Diese Führungskraft hat bereits Erfahrung mit der Umsetzung von Achtsamkeit im Unternehmen und ist davon überzeugt, dass Achtsamkeit ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg ist. Es herrschen klare Vorstellungen darüber, wie Achtsamkeit im Unternehmen umgesetzt werden kann und wie eine Kultur der Achtsamkeit im Unternehmen gefördert werden kann.
3. **Der Generationenwechsel-Erwartende:** Diese Führungskraft erkennt die Bedeutung von Achtsamkeit in der Unternehmensführung und wartet auf den Generationenwechsel, um Achtsamkeit effektiv im Unternehmen etablieren zu können. Sie ist sich bewusst, dass jüngere Führungskräfte möglicherweise offener sind für achtsame Praktiken und dass ein Wandel in der Unternehmenskultur stattfinden muss. Diese Persona erwartet, dass mit dem Eintritt einer neuen Generation von Führungskräften eine grössere Akzeptanz und Bereitschaft für achtsames Führen entstehen wird. Das Wissen und Verständnis für Achtsamkeit ist vorhanden und erste praktische Erfahrungen wurden bereits gemacht.

4.7 Beantwortung der Fragestellung

Der Vollständigkeit halber werden die Forschungsfragen vor jeder Beantwortung noch einmal einzeln aufgeführt und auf der Basis der Diskussionsergebnisse beantwortet.

**Wie verbreitet und anerkannt ist die Praxis der Achtsamkeit in
Führungspositionen im Schweizer Bankensektor und welche Chancen und
Herausforderungen können für die Bank entstehen?**

Verbreitung und Anerkennung

Durch die Analyse von Achtsamkeit bei den Führungskräften sowie durch die Untersuchung des Verständnisses und des Wissens zum Thema Achtsamkeit ist zu erkennen, dass Achtsamkeit in Führungskreisen vorhanden ist. Das betrifft auch die Praxis. Das Verständnis zum Thema Achtsamkeit ist allerdings ausgeprägter als die Kenntnisse der Praxis. Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass sich die Verbreitung in Grenzen hält. Bei einer direkten Analyse zur Verbreitung und Anerkennung der Achtsamkeitspraxis ist erkennbar, dass diese als begrenzt zu definieren sind. Das ist festzuhalten an den geringen Angeboten seitens der Unternehmen und den geringen Erfahrungen der Führungskräfte in diesem Bereich. Die Verbreitung und Anerkennung der Achtsamkeitspraxis innerhalb der Führung der Schweizer Banken wird als begrenzt angesehen.

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich aus der Anwendung von Achtsamkeitspraktiken durch die Führungskraft für sie selbst, den Mitarbeitenden und den Arbeitgeber?

Chancen und Herausforderungen

Es wurden verschiedene Chancen und Herausforderungen identifiziert. In Kapitel 3.2.6 sind die Chancen für alle drei Ebenen (Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter) aufgeführt. Die meisten Herausforderungen wurden für das Unternehmen identifiziert, gefolgt von den Herausforderungen für die Führungskräfte und schliesslich den Herausforderungen für die Mitarbeiter. Die folgende Tabelle zeigt die Herausforderungen für die drei Ausrichtungen:

Herausforderungen für das Unternehmen	Herausforderungen Führungskraft	Herausforderungen für die Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none">- Fehlende Beachtung- Fehlende Ressourcen- Verlust Geschäftsfokus- Umsetzungsschwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none">- Fehlende Beachtung- Umsetzungsschwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none">- Fehlende Beachtung

Tabelle 12: Auflistung Herausforderungen (eigene Darstellung)

5 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Erkenntnissen, die durch die Überprüfung und Reflexion der Theorien und der Forschungsfrage gewonnen wurden, werden im Folgenden konkrete Hilfestellungen für die Praxis entwickelt.

5.1 Gezielte Initiativen zur Förderung von Achtsamkeit

Banken sollten gezielte Initiativen ergreifen, um die Umsetzung von Achtsamkeit zu erleichtern und eine Kultur der Achtsamkeit zu fördern. Dazu können beispielsweise Schulungen, Trainings und Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter angeboten werden. Durch gezielte Initiativen kann die Umsetzung von Achtsamkeit im Arbeitsalltag erleichtert werden.

5.2 Bewusstsein für die Bedeutung und das Potenzial von Achtsamkeit schaffen

Es ist wichtig, dass die Bedeutung und das Potenzial von Achtsamkeit erkannt und als wichtige Ressource betrachtet wird. Da das Bankenwesen von den Experten als leistungsorientiert eingestuft wurde, ist erkennbar, dass die Beachtung von Achtsamkeit von Wichtigkeit ist. Unternehmen sollten Achtsamkeit als langfristiges Konzept verstehen und nicht als kurzfristige Lösung. Das kann erreicht werden, indem die Mitarbeiter und Führungskräfte auf das Thema sensibilisiert und sie entsprechend darüber informiert. Sei es über die interne Kommunikation bzw. über die verschiedenen Informationskanäle im Unternehmen wie E-Mail, Newsletter oder Intranet. Auch Plakate, die im Unternehmen aufgehängt werden können, sind eine Möglichkeit, das Bewusstsein für die Bedeutung und das Potenzial von Achtsamkeit zu schärfen.

5.3 Fokus auf Achtsames Führen und Achtsamkeitspraxis im Management

Das Wissen um die Achtsamkeitspraxis im Management muss gefördert werden. Damit können den Führungskräften die Praxisformen nähergebracht und eine Etablierung im Unternehmen gewährleistet werden. Ebenso gilt es, den Führungsstil Achtsames Führen zu fördern, damit die Führungskräfte diesen bewusst anwenden, beziehungsweise in ihren Führungsstil integrieren können. Eine Fokussierung auf Achtsames Führen und die Achtsamkeitspraxis im Management kann zu einer erfolgreichen Integration von Achtsamkeit im Unternehmen führen.

5.4 Richtlinien und Strategien zur Integration von Achtsamkeit entwickeln

Um sicherzustellen, dass die Anwendung von Achtsamkeit nicht zu einer Beeinträchtigung des Geschäftsfokus führt, können klare Richtlinien und Strategien zur Integration von Achtsamkeit in den Arbeitsalltag entwickelt werden. Diese tragen dazu bei, allfällige Umsetzungsschwierigkeiten zu vermeiden und die Integration von Achtsamkeit im Unternehmen zu erleichtern.

5.5 Offene Kommunikation und Austausch zum Thema Achtsamkeit fördern

Um Unsicherheiten abzubauen und ein Bewusstsein für die Vorteile von Achtsamkeit zu schaffen, ist es wichtig, eine offene Kommunikation und einen offenen Austausch zum Thema Achtsamkeit im Unternehmen zu fördern. Eine offene Kommunikation und ein Austausch können dazu beitragen, dass Achtsamkeit als wichtige Ressource im Unternehmen anerkannt und verbreitet wird.

6 Schlussbetrachtung

Im letzten Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und im Fazit dargestellt. Gleichzeitig werden ein persönliches Fazit, eine kritische Würdigung sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsempfehlungen entwickelt.

6.1 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Bankensektor ein grundlegendes Verständnis für die Elemente der Achtsamkeit und des achtsamen Führungsstils vorhanden ist. Das Wissen über die konkrete Umsetzung der Achtsamkeitspraxis ist jedoch begrenzt. Die Verbreitung und Anerkennung von Achtsamkeit in der Führung von Banken sind ebenfalls begrenzt, da es an entsprechenden Angeboten seitens der Unternehmen und praktizierenden Führungskräften mangelt.

Trotz dieser Einschränkungen werden die Bedeutung und das Potenzial von Achtsamkeit erkannt, und es bieten sich Chancen für deren Implementierung im Unternehmen. Die Interviews haben Herausforderungen bei der Anwendung von Achtsamkeit aufgezeigt, aber insgesamt überwiegen die Chancen und die Bedeutung von Achtsamkeit in der Bankenbranche.

Als achtsame Führungskraft wurde bloss ein Experte identifiziert, der Achtsamkeit praktiziert und in seiner Führung anwendet. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines Bewusstseins- und Wandelprozesses, um Achtsamkeit in der Führung von Banken umfassend zu etablieren. Es besteht Potenzial, die psychische Gesundheit zu fördern und den hohen Leistungsdruck zu bewältigen.

Insgesamt zeigt sich, dass eine weitergehende Sensibilisierung und Fokussierung auf das Thema Achtsamkeit angesichts des aktuellen Umbruchs in der Bankenwelt und des erhöhten Leistungsdrucks erforderlich sind. Es bedarf eines ganzheitlichen Ansatzes, um die Vorteile der Achtsamkeit für die Führungskräfte, die Mitarbeiter und letztendlich den Erfolg des Unternehmens zu realisieren.

6.2 Persönliches Fazit

Durch meine intensive Beschäftigung mit dem Thema Achtsamkeit habe ich umfangreiches Wissen erlangt, das sich nicht nur positiv auf meine persönliche Entwicklung ausgewirkt hat, sondern auch mein achtsames Verhalten gefördert hat. Mein Bestreben ist es, diese achtsame Haltung kontinuierlich zu internalisieren. Während meiner Auseinandersetzung mit der Thematik wurde mir klar, wie wichtig es ist, sich selbst gut zu kennen und achtsam mit sich selbst und der umgebenden Welt umzugehen. In dieser Zeit begann ich mit dem Joggen, was dazu beitrug, dass ich die Prinzipien der Achtsamkeit zunehmend verinnerlichte, da es mir ermöglichte, die Dinge aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Zusätzlich entschied ich mich, Mitte Mai an einem Lauf teilzunehmen, wodurch ich regelmässiges Training in meinen Alltag integrieren konnte. Dies verlieh mir die nötige Kraft und Disziplin, um diese Arbeit zu verfassen. Insbesondere durch die informelle Praxis der Achtsamkeit habe ich eine persönliche Verbundenheit zu ihrer Anwendung gefunden. Ich habe vor, diesen Weg weiterzuverfolgen und bin dankbar, dass ich mich intensiv mit diesem faszinierenden Thema auseinandersetzen durfte.

6.3 Kritische Würdigung

Aufgrund der angewandten Forschungsmethode gibt es gewisse Einschränkungen, die der Forscherin bewusst sind. Insbesondere ist die qualitative Forschungsmethode der Experteninterviews subjektiv, da die Antworten der befragten Führungskräfte auf subjektiven Wahrnehmungen beruhen. Um verlässlichere Ergebnisse zu erzielen, müssten die subjektiven Meinungen der Gesprächspartner durch andere Perspektiven ergänzt werden, beispielsweise durch Mitarbeiter Perspektiven. Eine umfassendere Forschung würde eine höhere Anzahl von Interviews erfordern, um differenziertere Ergebnisse für den Bankensektor Schweiz zu erhalten. Offene Fragen stellen eine potenzielle Fehlerquelle dar, da unklare Formulierungen zu ungenauen Antworten führen können. Zudem kann es sein, dass die aktuellen Ereignisse der Integration der Credit Suisse in die UBS die Aussagen der befragten Experten beeinflusst haben und Meinungen geäußert wurden, die ohne diese Erfahrungen nicht geäußert worden wären.

6.4 Ausblick

Da die Forschung nur aus der Sicht der Führungskräfte beschrieben wurde, wäre es interessant, die Sicht der Mitarbeiter zu erforschen und deren Wahrnehmung zu dokumentieren. Dies könnte analog zu dieser Forschung geschehen und mit Hilfe von Interviews erforscht werden. Ebenso könnte eine Untersuchung durchgeführt werden, bei der Führungskräfte über einen gewissen Zeitraum Achtsamkeit praktizieren und anschliessend die Auswirkungen auf die Mitarbeiter untersucht werden. Die Mitarbeiter könnten vorher und nachher befragt werden. Dies könnte die achtsame Führung unterstreichen und eventuell zur Etablierung im Bankenwesen führen.

7 Literaturverzeichnis

- Amberg, M. (2016). *Führungskompetenz Achtsamkeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13474-7>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- BAK Economics. (2022). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors*. BAK Economics AG. https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/a/7/9/8/a7983a92a4620da7fc92c85fc305baa4a592ec47/BAK_Economics_Bedeutungsstudie_Finanzsektor_2022.pdf
- Ballreich, R. (2012). *Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte*. <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/08/TT-12-3.pdf>
- Baminiwatta, A., & Solangaarachchi, I. (2021). Trends and Developments in Mindfulness Research over 55 Years: A Bibliometric Analysis of Publications Indexed in Web of Science. *Mindfulness*, 12(9), 2099–2116. <https://doi.org/10.1007/s12671-021-01681-x>
- Baus, L. (2015). *Selbstmanagement: Die Arbeit ist ein ewiger Fluss: Gelassener arbeiten und besser leben*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09593-2>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Chang-Gusko, Y.-S., Heße-Husain, J., Cassens, M., & Meßtorff, C. (Hrsg.). (2019). *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25673-9>
- Davids, R. T. W., & Stede, W. (1959). *The Pali Text Society's Pali-English*. <http://www.accesstoinsight.org/glossary.html>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und*

Humanwissenschaften. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

Ehrlich, J. (2017). *Mindful leadership: Focusing leaders and organizations* | Elsevier

Enhanced Reader. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.002>

Hellenkamp, D. (2023). *Bankwesen im Zeitalter von Disruptionen: Wie Digitalisierung, Demografie und Kundenfokussierung die Branche revolutionieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41208-1>

Heller, J. (Hrsg.). (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>

Heschel, L. (2018). *Deep Breath: Die neue Achtsamkeit einer beschleunigten Gesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20980-2>

Hinterhuber, H. H., Schnorrenberg, L. J., Reinhardt, R., & Pircher-Friedrich, A. M. (Hrsg.). (2006). *Servant leadership: Prinzipien dienender Unternehmensführung*. Erich Schmidt Verlag.

Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G. (2016). MINDFUL LEADERSHIP: ACHIEVING RESULTS BY MANAGING THE MIND. *Leader to Leader*, 2016(79), 49–56. <https://doi.org/10.1002/ltl.20218>

Iakymenko, M., Zavgorodnij, I., Bessert, K., von Hintzenstern, J., Kapustnik, W., Böckelmann, I., & Thielmann, B. (2012). *Untersuchungen zu Burnout-Risiko und Arbeitsbelastungen bei Bankangestellten*.

Internes Dokument Credit Suisse. (2023). *Internes Dokument Credit Suisse*.

Johnson, J., Martin, G., Babo, G., Irby, B., Lunenburg, F., Puncochar, J., Slate, J. R., Sanchez, J., Shinsky, J., & Moore, G. (2015). *Education Leadership Review of Doctoral Research Spring 2015*.

Jonker, J., & Pennink, B. (2009). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71659-4>

Kabat-Zinn, Ph.D., J. (2005). *Full Catastrophe Living—Using Wisdom of your Body and*

Mind to Face Stress, Pain, and Illness. Delta Trade Paperbacks

- Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2>
- Liebermeister, B. (2022, November 3). *Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung*. <https://versicherungsjournal.at/karriere-und-mitarbeiter/mindful-leadership-achtsame-selbst-fuehrung-22349.php>
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Matzler, K., Pechlaner, H., & Renzl, B. (Hrsg.). (2014). *Strategie und Leadership: Festschrift für Hans H. Hinterhuber*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04057-4>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlagsgruppe. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407290939
- Mindfulness Swiss. (2023). *Was ist Achtsamkeit?* MBSR-Verband Schweiz. <https://www.mindfulness.swiss/achtsamkeit/achtsamkeit/>
- Nilsson, H., & Kazemi, A. (2016). Reconciling and Thematizing Definitions of Mindfulness: The Big Five of Mindfulness. *Review of General Psychology*, 20(2), 183–193. <https://doi.org/10.1037/gpr0000074>
- Pipe, T. B., Bortz, J. J., Dueck, A., Pendergast, D., Buchda, V., & Summers, J. (2009). Nurse Leader Mindfulness Meditation Program for Stress Management: A Randomized Controlled Trial. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 39(3), 130–137. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31819894a0>
- Rauls, J., & von Hehn, S. (2021). Achtsamkeit—Und ihre Rolle in der Arbeitswelt 4.0. *Wissensmanagement*, 3(2), 8–11. <https://doi.org/10.1007/s43443-021-0219-6>
- Sauer, S., Andert, K., Kohls, N., & Müller, G. F. (2011). Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte? *Gruppendynamik und*

Organisationsberatung, 42(4), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s11612-011-0164-5>

Schaufenbuel, K. (2015). *Why Google, Target, and General Mills Are Investing in Mindfulness*. <https://hbr.org/2015/12/why-google-target-and-general-mills-are-investing-in-mindfulness>

Schmidt, S. (2014). Was ist Achtsamkeit? Herkunft, Praxis und Konzeption. *SUCHT*, 60(1), 13–19. <https://doi.org/10.1024/0939-5911.a000287>

Schulte, V., Steinebach, C., & Veth, K. (Hrsg.). (2021). *Achtsame Führung*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Schuster, N. (2010). Stress und Burnout bei Bankmanagern. *Verhaltenstherapie*, 20(4), 2–2. <https://doi.org/10.1159/000322002>

Segal, Z. V., Williams, J. M. G., & Teasdale, J. D. (2013). *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression*.

SNB. (2023). *Erläuterungen – Banken | Datenportal der SNB*. https://data.snb.ch/de/topics/banken/doc/explanations_banken#bg

Swiss Banking. (2022). *Akteure im Schweizer Finanzplatz*. Schweizerische Bankiervereinigung. <https://www.swissbanking.ch/de/finanzplatz/akteure-im-schweizer-finanzplatz>

Swiss Banking. (2023). *Übernahme der Credit Suisse durch die UBS*. Schweizerische Bankiervereinigung. <https://www.swissbanking.ch/de/themen/uebernahme-der-credit-suisse-durch-die-ubs>

von Au, C. (Hrsg.). (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0>

Walach, H., Nord, E., Zier, C., Dietz-Waschkowski, B., Kersig, S., & Schüpbach, H. (2007). Mindfulness-based stress reduction as a method for personnel development: A pilot evaluation. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 188–198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.188>

Weissmann, A., & Barreuther, P. (2022). *Familienunternehmen der Zukunft*. <https://doi.org/10.34157/9783648159279-169>

Wells, C. M. (2021). Mindful Leadership: A Way of Being Under Construction. In *The*

Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse (S. 1–16). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39666-4_59-1

Zeidan, F., Gordon, N. S., Merchant, J., & Goolkasian, P. (2010). The Effects of Brief Mindfulness Meditation Training on Experimentally Induced Pain. *The Journal of Pain*, *11*(3), 199–209. <https://doi.org/10.1016/j.jpain.2009.07.015>

8 Anhang

8.1 Interviewleitfaden

Anerkennung und Akzeptanz von Achtsamkeit in Führungspositionen im Schweizer Bankensektor – Chancen und Herausforderungen

Einleitung

Das Ziel dieses Interview ist es, die Praxis der Achtsamkeit in Führungspositionen im Schweizer Bankensektor zu untersuchen und ihre Auswirkungen auf Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitgeber zu analysieren. Das Interview wird anonym gehalten, bloss der Bankname wird bekannt gegeben, damit erkennbar ist, wie die Branche innerhalb der Schweiz aussieht. Das Interview wird aufgenommen, um späteres Transkribieren zu ermöglichen.

Einstieg (persönliches sowie berufliches Befinden)

1. Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?
2. Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?

Personalien (Führungserfahrung)

3. Seit wann bist du als Führungskraft tätig? Seit wann bist du in der Bankenbranche als Führungskraft tätig?
4. Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben respektive wie führst du dein Team?

Umgang mit herausfordernden Situationen (IST-Zustand)

5. Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?
6. Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren Kopf zu bewahren können? (abgeändert, um zu verhindern, dass die Antwort bloss ist ich verwende keine Methoden)
7. Wie unterscheidet sich deine Angehens Weise solcher Situationen im privaten Kontext im Vergleich zum beruflichen Kontext?
8. Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die Bankbranche um?

Übergang ins Thema Achtsamkeit

9. Was verstehst du unter Mindfulness/Achtsamkeit?
10. Was denkst du wie kann Achtsamkeit praktiziert werden?

Definition von Achtsamkeit und Achtsamkeitspraxis Definition erläutern. Auf der Grundlage dieser Definition können Folgefragen beantwortet werden.

1. Frage: Wie verbreitet und anerkannt ist die Praxis der Achtsamkeit in Führungspositionen im Schweizer Bankensektor?

11. Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein? Weshalb?
12. Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben von Achtsamkeit? Falls nicht viel Erfahrungen dazu, weshalb nicht?
13. Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?
14. Hast du Kenntnis darüber, ob andere Führungskräfte in deinem Unternehmen Achtsamkeit anwenden? Falls ja, inwiefern?
15. Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?
16. Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen? Wenn ja, welche?
17. Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im Schweizer Bankensektor?

2. Frage: Wie beeinflusst die Praxis der Achtsamkeit in Führungspositionen im Schweizer Bankensektor die Führungskraft selbst, die Mitarbeiter und den Arbeitgeber, und welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich daraus?

18. Wie (würdest) du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen? - In Bezug auf dich selbst und die Mitarbeiter?
19. Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das Unternehmen selbst?
20. Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben, im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?

21. Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?
22. Welche Herausforderungen / Problembereiche können sich aus der Praxis der Achtsamkeit im Bankensektor ergeben? - In Bezug auf die Führungskraft, die Mitarbeiter sowie das Unternehmen?

8.2 Berechnung Durchschnittsalter der Experten

Experte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Anzahl	18	33	32	6	25	6	10	3	3	2	6	34
Jahre												

Durchschnitt: 15 Jahre

8.3 Experteninterviews

Experteninterview 1: (Pretest 1)

Funktion 1: Teamleiter Kundenberatung Assistenten

Arbeitgeber: Credit Suisse (Schweiz) AG

Datum und Zeit: 28.03.2023, von 15:00 – 16:00 Uhr

1 *Forscherin: Als Einstieg würde ich gerne mit der folgenden Frage beginnen: Wie würdest*
2 *du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

3 *Experte 1: Schwierig zu sagen. Eigentlich geht es mir gut, aber natürlich belastet mich*
4 *die aktuelle Situation bei der Credit Suisse sowie auf dem Finanzplatz Schweiz sehr. Es*
5 *dominiert die Ungewissheit, das Unverständnis darüber, was gerade vor sich geht und*
6 *natürlich die belastende Frage, was mit uns passiert. Von da her würde ich mein Befinden*
7 *als so la la bezeichnen.*

8 *Forscherin 1: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

9 *Experte 1: Es hat schon mal mehr Spass gemacht, in dieser Branche zu arbeiten. Ich*
10 *denke, wir sind unter Beschuss, oft nicht unbedingt gerechtfertigter Weise, aber das spielt*
11 *von der Aussenwirkung her gar keine Rolle. Ich finde, man hat im letzten Jahr eher so*
12 *einen Stallgeruch bekommen, der eher negativ behaftet ist, wenn man sagt, dass man in*
13 *einer Bank arbeitet. Das Ganze ist leider Gottes ins Privatleben übergeschwappt. Das*
14 *empfinde ich eher als negativ, wenn man anfangen muss, sich im Privatleben zu*
15 *rechtfertigen und sich geradebiegen muss. Von da her sage ich, dass es ein sicherlich*
16 *spannendes Segment ist, aber ich glaube, von der Aussenwirkung und vom Ansehen her,*
17 *ging es uns schon besser.*

18 *Forscherin 1: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

19 *Experte 1: 18 Jahren in der Credit Suisse, also Minimum mal 18 Jahre. Vorher habe ich*
20 *in der Beratung gearbeitet, da habe ich Projektleitung gemacht, dass sind also Führung*
21 *im Sinne von Kurzzeitführung von Projekten. Wenn du die dazu rechnet, dann sind es 15*
22 *Jahre. Nein, stimmt gar nicht, dass sind total 24 Jahre.*

23 *Forscherin 1: Und seit wann dann innerhalb der Bankenbranche selbst?*

24 Experte 1: Seit 33 Jahren arbeite in der Bank selbst. In den ersten acht Jahren war ich als
25 Kundenberater bei der Deutschen Bank tätig. Da arbeitete ich als Kundenberater im
26 Firmenkundenbereich und war in dem Sinne nur Berater und keine Führungskraft. Als
27 ich anschliessend zu PWC, respektive IBM gegangen bin, fing die Projektarbeit an, die
28 Projektleitungsarbeit kam sich im Privatleben dazu. 33 Jahre in der Branche, aber
29 während dieser 24 Jahre bin ich mit der Bearbeitung in die Führung reingewachsen.

30 *Forscherin 1: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
31 *dein Team?*

32 Experte 1: Schreib du doch grad selbst rein, wie du dich geführt fühlst und zwar in
33 Anführung und Schlusszeichen, das wäre interessant zu sehen. Letztendlich besteht mein
34 Ziel darin, dass ich bloss führen möchte. Dies ist nicht einfach. Ich würde gerne ein Team
35 führen, dem ich viel Freiheit lasse und viel Verantwortung übergebe und ich im Grunde
36 genommen nur punktuell eingreifen muss. Gleichwohl ist es ein Unterschied, ob man in
37 einer Beratung arbeitet, da hat man kleine und sehr flexible Teams. Man ist sehr nah dran,
38 weil man nur mit wenigen Leuten eng zusammenarbeitet, aber es existieren natürlich auch
39 Zwänge von oben. Der ganze Kontrollwahn kommt im Prinzip noch dazu. Das spürst du
40 selbst, wenn ich sage, da hast du Überstunden abgebaut oder: Habt ihr Ferien gemacht,
41 habt ihr MyPerformance pünktlich abgegeben? Das sind alles in dem Sinne Strukturen,
42 die von der Bank vorgegeben sind, die dir dann dieses Korsett umlegen. Da sagst du dir,
43 okay, das ist jetzt nicht der Stil, den du selbst gerne umsetzen möchtest. Sprich zu
44 kontrollieren, dass immer alle ihre Deadlines einhalten, aber gleichzeitig möchtest du
45 Freiheiten ermöglichen, eigentlich weniger kontrollieren wollen. Also ja, ich würde euch
46 gerne viele Freiheiten lassen, aber es gibt halt Zwänge, die vom Unternehmen her einfach
47 definiert sind. Je grösser das Unternehmen ist, umso strukturierter sind die Prozesse und
48 umso mehr Zwängen unterliegst du.

49 *Forscherin 1: Hast du das Gefühl, dass dies ausschliesslich auf die Bankenbranche*
50 *zurückgeführt werden kann?*

51 Experte 1: Ja, zum einen ist das sicherlich ein spezifisches Merkmal von
52 Grossunternehmen. Letztendlich war eine IBM, mit keine Ahnung 300'000 Mitarbeiter,
53 sehr strukturiert, aber es geht nicht so in die Tiefe, bis in die Projekte rein beispielsweise
54 Bei der Analyse der Deutschen Bank, bei der ich vorher acht Jahre lang angestellt war,
55 bevor ich zur PWC kam, glaube ich schon, dass man von einem bankenspezifischen

56 Thema sprechen kann. Regulatorien und Prozesse sind sehr wichtig. Prozesse an sich
57 stellen ein Problem von Grossunternehmen dar. Je grösser das Unternehmen ist, desto
58 strukturierter müssen die Prozesse ablaufen, damit man den Laden im Griff hat. Von da
59 her tatsächlich eher ein bankenspezifisches Phänomen. Aber grundsätzlich ein enges
60 Korsett zu haben, bedeutet nicht eher ein Problem von Grossunternehmen, sondern mehr
61 ein Problem von Banken.

62 *Forscherin: Gut, kommen wir direkt zur nächsten Frage: Wie gehst du mit*
63 *herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

64 Experte 1: Also mit stressigen Situationen kann ich im Prinzip recht gut umgehen, weil
65 ich unter Stress besser und effizienter arbeite. Für die Prüfungen an der Uni habe ich
66 immer auf den letzten Drücker gearbeitet und ich war dabei weitaus effizienter. Unter
67 Stress kann ich gut arbeiten. Die Herausforderung ist dabei eher, wenn der Stress nicht zu
68 verleugnen ist, wie ich es angehen soll. Wenn ich etwas tun muss, das mir widerstrebt,
69 wird es automatisch noch herausfordernder. Unter Stress kann ich gut arbeiten, was ich
70 allerdings ab und zu merke, ist, dass ich das Problem mit Nachhause nehme, mich
71 beschäftigt das doch lang. Ich merke es stets, wenn meine Kinder irgendwann böse sind,
72 wenn ich schlecht gelaunt bin. Da merke ich immer, dass ich einen schlechten Tag gehabt
73 habe, und ich schlepp das dann tatsächlich mit Nachhause. Da kommen wir zunehmend
74 zum Thema Achtsamkeit. Das Trennen der einzelnen Themen fällt mir schwer.
75 Letztendlich kann ich damit aber doch gut umgehen.

76 *Forscherin: Gibt es irgendwelche speziellen Methoden, oder irgendetwas, das du*
77 *spezifisch in solchen Situationen machst?*

78 Experte 1: Ich habe keine Technik, wo ich zum Beispiel sagen würde, ich gehe mal
79 irgendwo hin, gehe mal raus und atme dreimal tief durch. Ich habe keine Technik zur
80 Verfügung, mit der ich mein Stresslevel erfolgreich senken könnte. Das Einzige, was ich
81 merke, ist, dass mir Sport hilft. Ich habe wegen meinen beiden Töff-Unfällen lange keinen
82 Sport mehr machen dürfen. In dieser Zeit habe ich gemerkt, dass die Unzufriedenheit bei
83 gewissen Themen manchmal schneller erreicht ist, als wenn ich den Ausgleich mit Sport
84 machen habe und mich körperlich nicht wohlfühle. Ich merke das sofort, wenn ich mich
85 in meinem Körper nicht wohlfühle, wenn ich zu wenig Sport mache oder zu wenig Töff
86 fahre. Dann fällt mir auf, dass ich sonst gewissermassen viel stressresistenter bin. Ich
87 glaube die Verbindung ist schon da, ich praktiziere keine Techniken, dass ich mich in

88 stressigen Situationen bewusst damit auseinanderzusetzen würde, um runterfahren zu
89 können.

90 *Forscherin 1: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise an solche Situationen im*
91 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

92 Experte 1: Ja vielleicht, dass ich mich im privaten Umfeld eher weniger stressen lassen,
93 da ich mir sage, ob das wirklich sein muss. Oder ich mache es dann einfach nicht. Den
94 Stress zu Hause gibt es nicht, den Stress im Büro auch nicht. Privat kann ich den Stress
95 besser steuern, weil er weniger fremdgesteuert ist. Ich glaube privat mache ich mir den
96 Stress eher selbst, indem ich mich selbst stressen, weil ich eben Termine pünktlich
97 wahrnehmen möchte und gewisse Dinge termingerecht erledigt haben möchte. Meine
98 Familie ist da anders. Ich mache mir selbst Stress und den Stress im Büro kann ich nicht
99 ändern, der ist einfach präsent. Die Situation entsteht und ich muss sie zwangsläufig
100 lösen. Der Termin kommt, die Aufgabe ist auf dem Tisch und ich muss sie erledigen. Ich
101 komme da nicht drum herum.

102 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
103 *Bankenbranche um?*

104 Experte 1: Etwa gleich wie im Alltag. Ich versuche die entsprechende Situation so gut
105 wie möglich zu lösen und wende keine spezifische Methode an.

106 *Forscherin: Nun möchte ich gerne genauer auf das Thema Achtsamkeit eingehen und*
107 *eruiieren, inwiefern es innerhalb des Sektors verbreitet und anerkannt ist.*

108 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

109 Experte 1: Das ist ein Modebegriff, und klar, man hört ihn immer häufiger. Wir haben
110 intern auch solche «Well-Being Seminare» zum Thema Achtsamkeit. **Ich würde**
111 **Achtsamkeit so definieren, dass man mehr auf sich hört, gewisse Sachen nicht an sich**
112 **ranlässt, oder mit seinem Leben, seinem Körper, seiner Gesundheit und seinem**
113 **Wohlbefinden bewusster umgeht.**

114 *Forscherin: Was denkst du, wie man Achtsamkeit praktizieren kann?*

115 Experte 1: Das ist eine gute Frage. Ich habe mir immer gedacht, dass, wenn ich Yoga
116 mache, das Achtsamkeit ist. Ich gehe in mich und fahre runter, also Yoga und
117 Meditationen können derartige Wirkungen auslösen, die sehe ich als Achtsamkeit.

118 Achtsamkeit kann auch eine veränderte Arbeitstechnik oder eine neue Möglichkeit
119 darstellen. Weil man da einfach eine Methode entwickelt und dabei vermeidet, in eine
120 Stresssituation zu kommen.

121 *Forscherin: Damit man die weiteren Fragen basierend auf der Definition meiner*
122 *Bachelorarbeit beantworten kann, werde ich nun den Achtsamkeitsbegriff sowie die Art*
123 *und Weise des Praktizierens erläutern.*

Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4

124 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
125 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

126 *Experte 1: Ich würde behaupten, dass der Kenntnisstand unter den Führungskräften im*
127 *Schweizer Bankensektor gering ist und nicht existiert. Es gibt noch viel Potenzial.*

128 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben*
129 *von Achtsamkeit?*

130 *Experte 1: Ich habe eben noch nicht so viel gemacht. Ich habe mal darüber nachgedacht,*
131 *mich mit Yoga oder Meditationen auseinanderzusetzen, aber auch mit spezifischen*
132 *Themen wie Arbeitsorganisation. Dabei wusste ich allerdings nicht, wann ich diese Dinge*
133 *ausführen sollte, eher am Abend oder eher am Morgen. Ab und zu mache autogenes*
134 *Training, falls ich total gestresst bin und meinem Tinnitus, den ich übrigens durch Stress*
135 *bekommen habe, ein Ende setzen möchte. Dabei findet eine Reise durch meinen Körper*
136 *statt und die Körperteile werden einem bewusster.*

137 *Forscherin: Weshalb bist du nicht systematischer vorgegangen?*

138 *Experte 1: Ich habe halt nichts davon konsequent durchgezogen, deswegen bin ich damit*
139 *nicht wirklich vertraut. Dennoch höre ich den Begriff immer wieder, teils auch bei*
140 *unseren «Well- Being Programmen». Letztendlich habe ich mich selbst nicht ernsthaft*
141 *damit beschäftigt und als Führungskraft werde ich auch nicht angehalten, das zu tun, dass*
142 *ich etwa angestossen oder als Führungskraft ein aktives Mail vom HR dazu bekommen*
143 *würde. Nach dem Motto, sie sind eine Führungskraft und haben Mitarbeiter: Wissen sie*
144 *über dieses Thema nicht Bescheid? Wenn sie Achtsamkeit anwenden können sie ihren*

145 Mitarbeitern helfen, gewisse Dinge anzuwenden. Leider geht es bei der CS um eine reine
146 Hol-Schuld und nicht wirklich um eine Bring-Schuld.

147 *Forscherin: Hast du Kenntnis darüber, ob andere Führungskräfte in deinem*
148 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

149 Experte 1: Nein, nicht in meinem Umfeld.

150 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
151 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

152 Experte 1: Ich glaube, man weiss, dass man durch Meditation oder auch durch Yoga mehr
153 im Hier und Jetzt leben kann, nicht zu sehr in der Vergangenheit unterwegs ist und auch
154 nicht zu viel in die Zukunft hineininterpretiert. Das sind bestimmt keine neuen Themen.
155 Ich weiss nicht, ob die Führungskräfte wirklich von Achtsamkeit ausgehen oder einfach
156 nur sagen, sie hätten schon immer gewusst, dass es einfach guttäte, runterzufahren und
157 sich über gewisse Themen bewusst zu sein. Aber ich weiss natürlich nicht, ob sie das mit
158 Achtsamkeit in Verbindung bringen.

159 *Forscherin: Du hast es ja bereits erwähnt, aber gibt es spezifische Initiativen, Schulungen*
160 *oder Programme in deinem Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen? Wenn*
161 *ja, welche?*

162 Experte 1: Ja das gibt es. Ich weiss, dass in irgendwelchen Mails steht: «Ja, kümmern sie
163 sich um ihr eigenen Wohl. Wenn man auf die Links klickt, trifft man u.a. auf ein Mail mit
164 einem externen Trainier und kann Schulungen dazu absolvieren; aber ich weiss ehrlich
165 nicht wirklich, worum es genau ging; aber in etwa darum, dass joggen einem guttue, man
166 gut essen soll und dann kam das ab und zu mal als Schlagwort zur Diskussion. Ich glaube,
167 dass wir das eine oder andere anbieten, aber man muss schon suchen und sich damit
168 beschäftigen. Wenn man bei uns ins System «Degreed» Achtsamkeit eingibt, kommen
169 wahrscheinlich einige Artikel oder News zu dieser Thematik. Jedoch muss das erst einmal
170 eingetippt werden und man muss das wirklich wollen, sich damit auseinanderzusetzen.
171 Ich habe in diesem Zusammenhang keinen Push erlebt.

172 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
173 *Schweizer Bankensektor?*

174 **Experte 1: Also nicht so anerkannt. Die neue Generation muss da ans Ruder und**
175 **anpacken, weil die Bankenwelt noch sehr traditionell aufgebaut ist und ein klassischer,**
176 **traditioneller Führungsstil vorherrscht.** Bei einem 160 Jahre alten Unternehmen ist das
177 recht schwierig umzusetzen. Jüngere, beispielsweise Fintech Unternehmen sind da viel
178 fortgeschrittener, weil dies bereits in ihren Ursprüngen verankert ist.

179 *Forscherin: Dann kommen wir zum letzten Teil, bei dem ich die Chancen und*
180 *Herausforderungen in Bezug auf diese drei Bereiche herausfinden möchte.*

181 *Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen?*

182 Experte 1: Ich würde Achtsamkeit aktiver thematisieren. Wenn die Bank davon ausgeht,
183 dass das ein wichtiges Thema ist und es für sich selbst mal definiert hat, was unter
184 Achtsamkeit zu verstehen ist, würde ich mir wünschen, dass das aktiver thematisiert wird:
185 Was kann man als Führungskraft tun, damit man erst einmal bereit ist? Was kann man als
186 Führungskraft unternehmen und wie kann man den Mitarbeiter die Möglichkeit geben,
187 damit sie sich mit dieser Entwicklung befassen können? Bei beiden Bereichen spüre ich
188 leider kein Echo. Ich versuche jetzt mit meiner Tochter und meiner Frau dreimal die
189 Woche, um 6:15 Uhr Sport zu praktizieren. Ob dies in einem direkten Zusammenhang
190 mit Achtsamkeit steht, weiss ich nicht. Aber beide machen das einfach gerne und da ich
191 selbst wenig Sport mache, habe ich mich da einfach eingeklinkt. Aber eben, ich mache
192 das meiner Tochter zuliebe und nicht wegen dem Zusammenhand mit dem Phänomen
193 Achtsamkeit.

194 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
195 *Unternehmen selbst?*

196 Experte 1: Klar, ich kann mir schon vorstellen, dass, wenn die Leute weniger gestresst
197 und mindful unterwegs sind, dass sie den Stresssituationen, denen wir leider häufig
198 ausgesetzt sind, besser begegnen können. Die Leute müssen bereit sein, solche
199 Situationen gut zu meistern, oder danach entsprechend quasi wieder normal werden,
200 sprich ohne Krankheit, mit Motivation und mit Freude an der Arbeit, denn sie können mit
201 gewissen Situationen anders umgehen. Ich denke schon, dass dies für ein Unternehmen
202 einen positiven Effekt haben würde, wenn man dies viel bereiter anwenden oder den
203 Leuten zumindest die Möglichkeit eröffnen würde, das mit Hilfsmitteln oder Trainings
204 aktiver anzugehen. Ich glaube, dass Motivation, Spass an der Arbeit, ganz Line-Manager-
205 mässig gedacht, geringeren Krankenstand oder weniger Stress auslösen kann. Ich habe

206 selbst als Führungskraft zwei Burnout Cases bearbeiten dürfen. Die Frage ist, ob ich als
207 Führungskraft einen Einfluss hätte können Wie kriegt man raus, dass jemand in diese
208 Richtung geht. Hätte ich als Führungskraft entsprechend einwirken können und von daher
209 sind das so Bereiche, die man vielleicht hätte ändern können. Da aber sowohl viel Privates
210 als auch Berufliches mit reinspielt, wäre dies schwierig gewesen. Wenn ich wenigstens
211 den CS-Teil hätte beeinflussen können mit Werkzeugen, die ich erhalten hätte, wäre das
212 Ganze vielleicht anders ausgegangen. Ich glaube zwar nicht, dass es nicht dazu
213 gekommen wäre, aber vielleicht auf eine andere Weise. Von da her glaube ich schon, dass
214 es einen positiven Einfluss hat, dies ist aber natürlich stark davon abhängig, ob die Leute
215 darin einen Mehrwert sehen. Es muss von den Leuten kommen, sonst bringt es nichts, sie
216 auf ein Seminar zu schicken.

217 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
218 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

219 Experte 1: Ja vielleicht wird man in gewissen Situationen einfach ruhiger und nimmt alles
220 mehr wahr, da man das in stressigen Situationen sonst auf seine Mitarbeiter projiziert,
221 was ich vermeiden möchte. Das hat sonst eben gewissermassen negative Auswirkungen
222 auf die Mitarbeiter. Wenn unsere Chefs in der oberen Etage in Panik geraten und durch
223 die Büros rennen, färbt sich das auf die Mitarbeiter ab. Wenn ich in dem Sinne mit mir
224 im reinen bin, bin ich überzeugt, dass dies auf die Mitarbeiter sowie auf das Team selbst
225 einen konkreten Einfluss hat.

226 *Forscherin: Das beantwortet ein wenig die nächste Frage. Was für mögliche Chancen*
227 *können sich durch das Praktizieren der Führungsperson in Achtsamkeit für die*
228 *Mitarbeiter ergeben?*

229 Experte 1: Das ist genau das. Es kann sich positiv, und zwar im Sinne des Teams
230 übertragen, aber vielleicht auch positiv im Sinne von: Was macht der und kann mir das
231 eventuell auch guttun? Ich glaube, darüber müsste man auch reden und das kann auf das
232 Team, bzw. die Mitarbeiter abfärben.

233 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
234 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

235 Experte 1: Aus Bankensicht könnte ich sagen: Wenn wir das Thema pushen, kommen
236 plötzlich alle meine 25 Leute daher und wollen achtsam werden. Sie pendeln dann alle

237 hin und her, um achtsam zu werden. Es behindert somit das Business, da Leute fehlen.
238 Das wäre die sture Bankensicht. Letztendlich kann es nur positive Effekte haben, wenn
239 der Mensch sich mit sich selbst beschäftigt und das auch für andere lernen kann. Nicht
240 nur die Bankenwelt profitiert, sondern dass strahlt bis ins Privatleben rein. Ganz klassisch
241 gesehen, wenn wir das pushen würden, hätte es einen Impact auf die Frage des Masses.
242 Da könnte einer da oben kommen und dies nicht befürworten, oder wir machen 10'000
243 E-Learnings und alle haben keine Zeit mehr für das Business. Es kostet Arbeitszeit da
244 reinzukommen, aber wenn man sich mehr damit auseinandersetzt, gibt es schlussendlich
245 nur positive Auswirkungen.

Experteninterview 2: (Pretest 2)

Funktion: Filialleiter

Arbeitgeber: Zürcher Kantonalbank

Ort: Skype

Datum und Zeit: 31.03.2023, von 08:00 – 08:45 Uhr

246 *Forscherin: Damit wir in die Achtsamkeits-Thematik einsteigen können, würde ich gerne*
247 *mit der Frage beginnen: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment*
248 *beschreiben?*

249 Experte 2: Ich fühle mich inspiriert. Ich habe gleichzeitig grosse Freude an meinem Job
250 und freue mich auf drei spannende Kundengespräche und auch auf einen super Austausch
251 mit meinen Mitarbeitern.

252 *Forscherin: Vielen Dank. Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

253 *Experte 2: Ja, das ist eine sehr spannende Branche, in welcher man den Leuten viel Gutes*
254 *tun kann. Was ist besser – ausser im Bereich der Gesundheit - als den Leuten helfen zu*
255 *können mit den vorausgesetzten Ressourcen optimal mit Geld umzugehen. Ich meine es*
256 *ist ein sozialer Beruf.*

257 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

258 Experte 2: Seit 1995. Warte das stimmt nicht einmal. Ich habe irgendein Team
259 übernommen, ich muss kurz zurückrechnen: Ich denke seit 1990.

260 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
261 *tätig?*

262 Experte 2: Gelächter. Nun das ist peinlich. In der Bankenbranche selbst bin ich seit 1979
263 und ich habe seither die Branche nie gewechselt, d.h. ich war nie Teamchef ausserhalb
264 der Bankenbranche.

265 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben respektive wie führst du*
266 *dein Team?*

267 Experte 2: Ehm. Es kommt ein wenig drauf an, was für eine Führungslehre ich anwende.
268 Ich fühle mich recht gut im Thema transformational und transaktional. Ich sage, dass es
269 in etwa eine gute Mischung der beiden ist. Ich würde gerne die Schwarmintelligenz
270 nutzen und führe partizipativ, integrativ und interaktiv. Vor allem ist mir wichtig, dass wir

271 Themen mit den Mitarbeitern zusammen abholen, dass die Themen breit abgestützt sind
272 und eine grosse Akzeptanz herrscht. Ich denke, dass es eine sehr hohe Zufriedenheit unter
273 den Mitarbeitern gibt, wenn sie auch mitbestimmen können. Das ist ein wichtiger Punkt.
274 Man kann nicht ganz alles mitbestimmen, aber immer mehr, als man meint. Es ist wie ein
275 Konzentrischer Kreis, wo man sich jedes Mal täuscht und merkt, dass immer mehr
276 beeinflussbar ist, als man meint.

277 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

278 Experte 2: Ich lass mich von denen inspirieren, dann wird es so richtig spannend. Ich sage
279 auch, dass ich als Führungskraft für solche Situationen hier bin. Wenn es anspruchsvoll
280 wird mit Kundinnen und Kunden oder mit Mitarbeiter, dann bin ich gefordert und mache
281 das sehr gerne, weil ich dann aus meine Komfortzone herauskomme und mich
282 weiterentwickeln kann.

283 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
284 *Kopf bewahren zu können?*

285 Experte 2: Wahrscheinlich das autogene Training. Wobei ich das eigentlich jeden Tag
286 praktiziere und der Tag damit schon im Lot ist. Zwischendurch könnte man es ebenfalls
287 brauchen, um eher stressige Situationen zu bewältigen. Das letzte Mal, als ich das
288 gebraucht habe, war bei einer Mathe Prüfung von Swiss Banking und da musste ich mich
289 kurz fokussieren. Ansonsten denke ich Fokussieren, Hineindenken in die Situation und
290 Visualisieren bringen etwas: Wo möchte ich hin, wie ist der Raum, wie die Ambiance?
291 Natürlich ist auch eine materielle gute Vorbereitung entscheidend. Wenn ich irgendwo
292 einen Auftritt habe, Begrüssung/Auftritt vor Kundinnen und Kunden oder irgendeinem
293 Service-Club, dann freue ich mich mittlerweile, da ich bei solchen Themen eine Routine
294 entwickelt habe. Aber ich stelle mich schon intensiv darauf ein und bereite mich sehr
295 detailliert vor, das gibt Sicherheit.

296 *Forscherin: Super, dann gehen wir doch zur nächsten Frage. Wie unterscheidet sich deine*
297 *Herangehensweise an solche Situationen im privaten Kontext im Vergleich zum*
298 *beruflichen Kontext?*

299 Experte 2: Im privaten Kontext bin ich weniger konsequent - leider. Mit meinen Söhnen
300 bin ich beispielsweise ein bisschen grosszügiger. Dies im Sinne von mehr Zeit, aber es
301 besteht die Gefahr, dass man es schleifen lässt. Also im Büro lasse ich dies nicht schleifen,

302 sondern packe es direkt an. Für mich ist schon der Beruf sehr wichtig und die privaten
303 Themen gehe ich ein wenig lockerer an. Das empfinde ich zwar nicht als positiv,
304 eigentlich möchte ich die Themen gleich angehen und es sollte keinen Unterschied geben.
305 Aber irgendwo ist man Profi und irgendwo halt auch eine Privatperson.

306 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
307 *Bankbranche um?*

308 Experte 2: Genau gleich! Mich erinnert diese Frage an die Frage, was den Unterschied
309 zwischen ziviler und militärischer Führung ausmacht. Die Antwort ist keinen. Es gibt nur
310 einen Unterschied zwischen Führung in der Krise und Führung im Normalfall. Irgendwo
311 in einer Krisensituation zeigt sich, dass der Kunde etwas benötigt oder der Kunde
312 unzufrieden ist und irgendetwas muss sofort gemacht werden. Dann gilt es, klare Aufträge
313 zu erteilen. Das ist Führung in der Krise und Führung im Normalfall. Es ist überall genau
314 gleich. Ich bin auch Schulpräsident. Führung in der Schule ist genau das Gleiche wie in
315 der Bankenbranche. Da gibt es keinen Unterschied. Die Herausforderungen sind überall
316 genau die gleichen und muss ihnen gleich begegnen – da mache ich keinen Unterschied
317 zu anderen Situationen. Da mache ich keinen Branchenunterschied, sondern im
318 Gegenteil, ich sehe die genau gleichen Herausforderungen auch im schulischen Bereich.
319 Das ist ein komplexes Umfeld und beide Bereiche sind sehr spannend.

320 *Forscherin: Ich möchte genauer auf das Thema Achtsamkeit eingehen und würde gerne*
321 *herausfinden, was dein Verständnis von Achtsamkeit ist.*

322 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

323 Experte 2: Was mir intuitiv in den Sinn kommt: Wenn ich achtsam bin beim Essen, dann
324 schaue ich das Essen vorher schon an, freue mich darauf, zelebriere es richtig, genieße
325 es und mache, das mit der nötigen Umsicht und mit der angemessenen Langsamkeit. Das
326 ist mal Achtsamkeit beim Essen. Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitern bedingt, dass
327 man seine Kolleginnen und Kollegen gerne hat. Man muss Menschen mögen.
328 Wahrscheinlich ist es eine Art Lieben – man muss Menschen lieben. Damit ist schon viel
329 gesagt. Es geht mir auch darum, dass alle Mitarbeiter jeden Tag oder sagen wir mal fast
330 jeden Tag, gerne arbeiten kommen. Dass sie ein inspirierendes, motivierendes und
331 positives Umfeld haben, in dem sie ihre Leistung abrufen und ihre Talente einsetzen
332 können. Dabei kommen sie auch wieder mal aus ihrer Komfortzone kommen und
333 wechseln in die Potenzialzone. Mit der richtigen Unterstützung sind sie nicht überfordert,

334 sondern maximal fordernd. Dort, wo sie Unterstützung brauchen vom Führungsteam,
335 müssen sie einfach frei rauskommen. Wir achten sehr genau darauf, wie es unseren
336 Mitarbeitern geht. Das Private lässt sich nicht trennen und umgekehrt. Für mich gibt es
337 keine Work-Life-Balance, das ist ein Unwort. Für mich existiert nur eine Life-Balance,
338 da man Work und Life nicht trennen kann, aber das impliziert der Begriff Work-Life-
339 Balance. Das sagt mir viel zum Thema Achtsamkeit, diese Life-Balance. Natürlich auch
340 die Führungsstile, die ich bereits erwähnt habe: Partizipativ, Integrativ,
341 Schwarmintelligenz und konsultieren. **Viele Interaktionen, viele Diskussionen und**
342 **häufigen Austausch, verbinde ich mit Achtsamkeit.** Jetzt kommt mir noch etwas
343 Wichtiges in den Sinn: Differenzierungen von formellen Begegnungen, z. Bsp. in
344 Sitzungen und auch bei informellen Begegnungen, also mal ein Essen, Apero, Kaffee oder
345 ein Znüni miteinander, wo man sich informell austauschen kann. Das ist integrierend, das
346 bringt Menschen zusammen.

347 *Forscherin: Was denkst du, wie Achtsamkeit praktiziert werden kann?*

348 Experte 2: Indem man sehr gut auf die Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen schaut, wie
349 es ihnen geht und mit ihnen spricht. Vor allem eine Kommunikationskultur zulässt, bei
350 welcher man alles sagen darf, und keine Sanktionen befürchten muss. Komplette angstfrei
351 und locker, das bringt alle weiter. Gewaltfreie Kommunikation, angstfreies Umfeld und
352 offen kommunizieren.

353 *Forscherin: Und wenn du das mal nicht auf den Bezug Führung anschauen würdest,*
354 *sondern generell dir die Frage stellst, wie man selbst Achtsamkeit praktizieren kann?*

355 Experte 2: Ich schaue auf mich selbst, wie es mir vor allem emotional geht. Ich habe mich
356 so erzogen, dass ich intuitiv Chancen orientiert reagiere, auf irgendwelche Themen, oder
357 ganz schnell eine neue Situation in eine neue Chance umwandeln kann. Das kann man
358 trainieren. Das tut mir dann auch gut, wenn etwas nicht so wie geplant läuft, dann gibt es
359 Plan A/B/C und man schwitzt einfach. Ich finde es ein wesentliches Element, dass man
360 in Varianten und Optionen wandeln kann, für sich immer einen Ausweg sieht und nicht
361 eine Einbahnstrasse. Ernährung, Sport und Entspannung sind wichtige Aspekte für mich.
362 Diese Trilogie glaube ich - zusammen mit der Tatsache, dass ich ein Genussmensch bin,
363 der vieles geniessen kann, ist für mich im Prinzip das Achtsamkeitskonzept.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

364 *Forscherin: Dann würde ich gerne versuchen herauszufinden, wie weit Achtsamkeit*
365 *verbreitet und anerkannt ist.*

366 *Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
367 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

368 Experte 2: Ich kenne Leute, die das Praktizieren und sehe selbst noch viel Potenzial.
369 Führungskräfte kennen das Thema und setzen es nicht ganz so bewusst und konsequent
370 um im Alltag.

371 *Forscherin* aus diesem Grund handle ich achtsam und finde Achtsamkeit so wichtig

372 Experte 2: Für mich gibt es so eigene Grössenordnungen, mit denen ich
373 Mitarbeiterstabilität messe. Wie lange arbeiten die Leute im eigenen Umfeld oder wie ist
374 die Fluktuation? Mir ist es wichtig zu wissen, dass die Mitarbeiter langjährig in meinem
375 Team arbeiten können aus diesem Grund handle ich achtsam und finde Achtsamkeit so
376 wichtig. Die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie die Resultate messen wir
377 regelmässig und die Trilogie ist für mich ein Ausdruck von Achtsamkeit, wie man
378 miteinander umgeht. Sind die Leute im Stress, sind sie fokussiert? Das Ziel ist ja, dass
379 sich im positiven fokussierten Zustand befinden.

380 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

381 Experte 2: Dieses Thema ist enorm wichtig. Es ist sehr umfassend und in vielen Themen
382 integriert. Empathie zum Beispiel, offenen Kommunikation, zuhören, aktives Zuhören,
383 das sind Themen, die überall zum Erfolg führen. So findet man auch tolle Leute, gerade
384 in der heutigen Arbeitswelt. Wenn du keine Leute findest, musst du dir überlegen, was
385 vom Thema Achtsamkeit bei mir wirklich angekommen ist.

386 *Forscherin: Hast du Kenntnis darüber, ob andere Führungskräfte in deinem*
387 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

388 Experte 2: Ja, das habe ich.

389 *Forscherin: Wie wenden sie das an?*

390 Experte 2: Also, ich erinnere mich gerade an zwei Führungskräfte, mit denen wir

391 zusammen einen Workshop für unsere Mitarbeiter organisiert haben. Einerseits Mental
392 Coaching/Mental Health und andererseits das Thema Ernährung. Einen ganzen
393 Nachmittag. Das fand mit zwei internen Coachings statt, die den ganzen mentalen Teil
394 ausgemacht haben. Für die Ernährung haben wir einen Externen hinzugezogen.

395 *Forscherin: Wie war dieser Workshop aufgebaut?*

396 Experte 2: Man startete mit der Ernährung. Die Grundbausteine sind nochmals
397 thematisiert worden. Wie kann ich mich optimal ernähren. Die Wichtigkeit von Eiweiss
398 und Fett in der Ernährung, was machen genau Kohlenhydrate aus. Wie setze ich das
399 wirklich um. Der ganze mentale Teil hat auf der Sportbasis stattgefunden, quasi so wie
400 man Spitzensportler coacht. Wir haben auch autogenes Training eingeübt, für die, die so
401 was noch nie gemacht haben. Jeder hatte eine Matte dabei. Wir haben eine getrocknete
402 Mango gegessen, welche wir zuerst mal befühlt haben. Dann haben wir erlebt, wie
403 intensiv der Geschmack ist, wenn man das ganze langsam macht und gleichsam
404 zelebriert. Das erachte ich alles als achtsames Essen. Etwas bewusst machen. Das macht
405 man leider viel zu wenig. Ich kenne persönlich einen Sport-Coach, der sich stark damit
406 befasst und mir viel mitgibt.

407 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
408 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

409 Experte 2: Der Kenntnisstand ist vorhanden. Da sagt jeder, er wisse, was Achtsamkeit sei.
410 In der Praxis gibt es noch viel Potenzial nach oben.

411 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
412 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen? Wenn ja, welche?*

413 Experte 2: Ja, das haben wir. Im Programm «Mein Weg in die Führung» hat es viele solche
414 Themen drin. Dass man sich beispielsweise selbst kennenlernen kann, was die eigenen
415 Antriebe sind, was die Motivation. Was definiert man als gerecht? Eine intensive
416 Auseinandersetzung mit einem selbst, mit dem Wie und mit verschiedenen Unternehmen.

417 *Forscherin: Hast du das Gefühl, die Unternehmen müssten das Ganze etwas mehr*
418 *«pushen»?*

419 Experte 2: Ich finde, dass das Unternehmen schon viel macht. Es gibt viele Initiativen auf
420 verschiedensten Ebenen. Wir haben einen «Frei Raum» an der Bahnhofstrasse für interne

421 und externe Leute, die sich dort begegnen können. Es gibt immer wieder solche
422 spannenden Themen, bei denen man partizipieren kann. Ich glaube da machen wir schon
423 viel. Wir haben auch eine Unternehmenskultur, der man das anmerkt. Das Thema
424 Achtsamkeit ist eine wichtige Komponente.

425 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
426 *Schweizer Bankensektor?*

427 Experte 2: Eher durchschnittlich. Jeder weiss, was Achtsamkeit ist. Man wird niemanden
428 finden, der dies nicht kennt. Es braucht viel mehr Umsetzung und Auseinandersetzung
429 mit dem Thema. Was heisst das, respektive was hat das für einen Einfluss? Man könnte
430 Achtsamkeit als Benchmark festlegen – sich jeden Tag fragen, wie achtsam man tagsüber
431 war. Wie habe ich mich verhalten, war ich reflektiert, wie empathisch war ich? Da gibt es
432 noch viel Potenzial.

433 *Forscherin: Dann kommen wir zum zweiten Teil, in dem ich untersuche, was für Chancen*
434 *und Herausforderungen sich ergeben können bei der Praxis von Achtsamkeit.*

435 *Forscherin: Wie (würdest) du Achtsamkeit bei der Führung einfliessen lassen?*

436 Experte 2: Ja, eben mit einem Führungsstil, der auf das Team ausgerichtet ist auf das
437 Individuum selbst. Wertschätzung, Respekt und Vertrauen spielen da eine wichtige Rolle.
438 Das sind die Führungswerte.

439 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
440 *Unternehmen selbst?*

441 Experte 2: Höhere Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Kundenzufriedenheit, bessere
442 Resultate, mehr Nachhaltigkeit – das sind in etwa alle Themen.

443 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
444 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

445 Experte 2: Mehr Glücksmomente im Arbeitsalltag, mehr Freude, bessere Gesundheit,
446 mental und physisch bessere Gesundheit, mehr Erfolg - qualitativ und quantitativ.
447 Weniger Fluktuation, mehr Langfristigkeit, mehr nachhaltige Geschichten, das sollte es
448 in etwa sein.

449 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
450 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

451 Experte 2: Sie haben eine inspirierende Umwelt, sie arbeiten gerne dort. Arbeit macht
452 Freude, sie fühlen sich wertgeschätzt, ernst genommen, sie sind gesünder und sie arbeiten
453 länger für den Arbeitgeber.

454 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
455 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

456 Experte 2: Dass man dem Thema zu wenig Beachtung schenkt und sich vom Alltag immer
457 wieder einholen lässt. Man nimmt den Alltag als Ausrede, dass man eben Achtsamkeit zu
458 wenig umsetzt und man wird wahrscheinlich behaupten, dass dies gar nicht geht. Wir
459 haben einen solchen grossen Workload und können Achtsamkeit nicht umsetzen. Es ist
460 genau umgekehrt, man muss einfach achtsam sein und dann treten die anderen Themen
461 in den Hintergrund. Oft ist es bloss die Ausrede, dass man dafür gar keine Zeit habe. Es
462 ist ja so, dass diese Leute, die sagen, dass sie viel zu tun haben und das jeden Tag erzählen,
463 schon alleine dadurch Zeit sparen könnten, wenn sie das nicht ständig erzählten. Die
464 haben ja meistens doch nichts zu tun. Sonst sehe ich nur positives im Zusammenhang mit
465 Achtsamkeit.

Experteninterview 3

Funktion: Teamleiter

Arbeitgeber: IHAG

Ort: Büroräumlichkeiten IHAG

Datum und Zeit: 31.03.2023, von 13:30 – 14:15 Uhr

466 *Forscherin: Als Einstieg ins Thema Achtsamkeit würde ich gerne mit folgender Frage*
467 *beginnen: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

468 Experte 3: Gut. Geschäftlich ist alles spannend, man spürt die aktuelle Situation. Es tut
469 sich etwas, keine Langeweile und viele Herausforderungen!

470 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

471 Expertin 3: Nicht langweilig und herausfordernd. Ein wenig «scary», weil das mit der
472 Credit Suisse auch bei uns grosse Fragezeichen ergeben hat. Was macht der Finanzplatz,
473 wenn der jetzt Milliarden verliert? Wenn die CS nicht mehr existiert, ist auch der
474 Schweizer Finanzplatz gefährdet und nicht mehr das, was er mal war. Spielt der
475 Schweizer Finanzplatz nicht mehr in der oberen Liga mit? Sind wir dann gleichzustellen
476 mit beispielsweise dem Finanzplatz Wien? Wir hoffen alle, dass das Image nicht zu stark
477 darunter leidet.

478 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

479 Expertin 3: Seit ungefähr 1991 bin ich schon als Führungskraft tätig.

480 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
481 *tätig?*

482 Expertin 3: Auch seit 1991. Ich bin seit eh und je in der Bankenbranche tätig und kenne
483 gar nichts anders.

484 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
485 *dein Team?*

486 Expertin 3: Ehrlich, direkt, wenig politisch. Ehm, es muss jeder das Gefühl haben, dass
487 er etwas zu dem beitragen kann, was wir schlussendlich alle zusammen machen.
488 Teamgeist ist wichtig.

489 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*
490 Experte 3: Delegiere; es gibt immer Leute, die etwas mehr anpacken möchten, das sind
491 immer die, welche genau solche Arbeiten bekommen. Dann schaue ich, dass ich so ein
492 wenig die Leitplanken spiele. Ich übergebe das Thema, den Auftrag, um was es auch
493 immer gehen mag, und anschliessend bin ich eng am Führen. Ich stelle Fragen, wie: Wie
494 gehst du vor, was ist das Nächste, bei dem ich dir helfen kann, was hast du für Ideen.

495 *Forscherin: Wie sieht es in Bezug auf dich selbst aus? Gibt es eine Methode, wenn du*
496 *dich überfordert fühlst?*

497 Experte 3: Man muss es zusammen lösen, aber eine spezifische Methode zur Bewältigung
498 solcher Situationen habe ich nicht. In einem solch kleinen Laden kann dir sowieso
499 niemand helfen. Da bist du allein und musst es selbst anpacken. Es gilt jemanden auf der
500 gleichen Führungsebene oder irgendjemanden in der Bank zu finden, der weiss, wie man
501 so etwas machen kann.

502 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise in solchen Situationen im*
503 *privaten Kontext im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

504 Experte 3: Ich verstelle mich null. Ich spiele keine Show, das könnte ich auch nicht. Es
505 gibt keinen Unterschied, ich bleibe mich selbst und damit authentisch.

506 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
507 *Bankenbranche um?*

508 Experte 3: Da versucht man sich auf der einen Seite zu beruhigen, aber man versucht auf
509 der anderen Seite auch eine Chance daraus zu erarbeiten. Kunden suchen in schwierigen
510 Zeiten eventuell eine kleine Privatbank, wie wir sie repräsentieren, statt ein
511 Grossunternehmen. Sie suchen etwas Kleines, Agiles und Schnelles und möchten nicht
512 Compliance in Polen haben. Ja, es ist jeder Tag immer eine Überraschung, was da
513 innerhalb der Bankenbranche passiert.

514 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

515 Experte 3: Da habe ich echt ein Problem. Ich weiss gar nicht so recht, was Mindfulness
516 bzw. Achtsamkeit sein soll. Wenn man es aus der Sicht einer Führungsperson anschaut,
517 dann ist es ein Anerkennen und Beachten der Leute und deren Emotionen rundherum. Du
518 bist als Führungskraft nur ein Rad im Team drin. Unter Achtsamkeit verstehe ich, dass

519 man zu den Leuten schaut und dass die anderen einem selbst auch schauen sowie, dass
520 die Leute auf einander Acht geben. Es müsste Harmonie herrschen und man soll es
521 realisieren, wenn jemand ein Problem hat. Dann gilt es, füreinander einzustehen und das
522 Problem zu lösen. Wichtig ist der Teamgeist, mit dem man dann auch Probleme lösen
523 kann. Achtsamkeit heisst, Individuen und verschiedenen Persönlichkeiten zu anerkennen.
524 Achtsamkeit kann man bewusst einsetzen.

525 *Forscherin: Was denkst du, wie Achtsamkeit praktiziert werden kann?*

526 Experte 3: Grüezi sagen. Gelächter. Fragen, wie es einem geht und wirklich fragen, wie
527 es den Leuten geht, nicht so wie die Amerikaner das tun. Den Leuten Beachtung
528 schenken.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

529 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter
530 Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

531 Experte 3: Bei der Credit Suisse ist Achtsamkeit below zero, also nicht vorhanden. Bei
532 uns ist es fast nur die Achtsamkeit, die gilt. Ich denke es gibt beides und es kommt auf
533 die Bank darauf an. Ich würde sagen, dass es in der Unternehmenskultur verankert ist
534 oder nicht. So, wie der oben führt, lenkt der in der Hierarchie darunter weiter. Wenn nur
535 mit Zahlen geführt wird, wird auch nur in Zahlen interpretiert und Achtsamkeit spielt
536 keine Rolle.

537 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem
538 Ausüben von Achtsamkeit?*

539 Experte 3: Wenn ich mit Zahlen geführt werde, dann bekomme ich kalte Füsse und bin
540 schnell weg. Nein, aber ich habe es gerne, wenn mir jemand sagt, wie gut ich arbeite und
541 es schätzt auch jeder andere, wenn er nicht nur an der Performance gemessen wird. In der
542 Achtsamkeitsübung selbst habe ich bis jetzt noch keine Erfahrungen gemacht, mir ist
543 bloss wichtig, dass ich achtsam in der Führung bin.

544 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

545 Experte 3: Es ist das Wichtigste und es gibt noch viel Potenzial. Ich glaube, dass ein
546 Mensch, der andere gewinnen und überzeugen will, ohne Beachtung anderer Menschen
547 gar nirgends hinkommt. Nicht einmal in der ETH oder bei Physik-Professoren, wo es nur
548 um Formeln geht, funktioniert es ohne Achtsamkeit oder Beachtung. Auch diese
549 Koryphäen sagen, hey, das ist eine grossartige Formel und du hast gut überlegt, ohne
550 Achtsamkeit klappt das nicht.

551 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, ob andere Führungskräfte in deinem*
552 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

553 *Experte 3: Ja, sonst wären sie nicht hier. Ich glaube eben, es geht um einen Teil der*
554 *Unternehmenskultur und das wird hier bei uns so verfolgt.* Achtsamkeit kann bedeuten,
555 dass man sich positiv oder eben auch negativ über jemanden äussert. Man lobt oder nicht.
556 Es beinhaltet das Unmessbare und Zwischenmenschliche. Einer Führungskraft in
557 unserem kleinen «Lädeli» ist es wichtig, auf einer persönlichen auf menschlichen Ebenen
558 zu führen. Quasi mindful, wie Leute bei der Credit Suisse sagen würden, da bei denen die
559 Corporate Language Englisch ist.

560 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
561 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

562 Experte 3: Ich denke, das ist von der Unternehmensgrösse abhängig. Meiner Meinung
563 nach haben Grossbanken weniger mit Achtsamkeit am Hut. Ich glaube auf dieser Bank
564 hat es nie eine Führungsschulung gegeben, das gibt es gar nicht. Ich glaube aber, dass
565 man die Führungskräfte je nach dem «einkauft», man stellt also Leute ein, die irgendwo
566 schon mal geführt haben. Aber wir beschäftigen auch Leute, die noch nie geführt haben,
567 die aber dann Leute führen. Ich glaube so schwierig ist das gar nicht. Es braucht kein
568 Studium, um Leute zu führen, mit Leuten auszukommen, Leute zu überzeugen,
569 Verantwortung zu übernehmen, oder sich selbst zu positionieren. Diese Fähigkeit ist
570 meiner Meinung nach bei jedem vorhanden.

571 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
572 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen? Wenn ja, welche?*

573 Experte 3: Systematisch null und nichts. Für das sind wir ein zu keiner Laden. Ich bin
574 aber überzeugt, dass, wenn ich jetzt beispielsweise sage, dass dies benötigt wird, unser

575 HR (wir haben bloss eine Person im HR) mit irgendetwas hervorkommt. Dann wird z.B.
576 ein zweitägiges Seminar auf die Beine gestellt, in dem jemand Achtsamkeit erläutert.

577 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
578 *Schweizer Bankensektor?*

579 Experte 3: Ich denke, das ist wieder eine Frage der Unternehmenskultur. Ich kann mir
580 vorstellen, dass das bei der ZKB, obwohl es ein grossen «Laden» ist, komplett anders
581 funktioniert als bei der Bank Vontobel. Ich denke wir sind so eher ZKB-Style, da sagt
582 man noch untereinander «Grüezi» und «Danke», das ist eigentlich auch schön. Bei
583 Grossbanken würde ich davon ausgehen, dass dieser Stil nicht so anerkannt ist. Darum
584 hat es auch vielen Leuten «abgelöscht».

585 *Forscherin: Dann kommen wir zum zweiten Teil mit den Chancen und*
586 *Herausforderungen.*

587 *Forscherin: Wie (würdest) du Achtsamkeit bei der Führung einfliessen lassen?*

588 Experte 3: Ohne Achtsamkeit geht nichts. **Man muss den Leute Beachtung schenken und**
589 **zwar in guten, wie in schlechten Zeiten.** Lob verteilen ist sehr cool. Man bekommt auch
590 immer ein Lächeln, das ist die schöne Seite des Führens. Aber Führen heisst auch, dass
591 man hin stehen und sagen muss, wenn etwas nicht gut ist und man will, dass anders
592 gearbeitet wird. Das ist ein Konflikt, den man austragen muss und es braucht es ein dickes
593 Fell. Nicht alle sind dafür gemacht.

594 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
595 *Unternehmen selbst?*

596 **Experte 3: Das ist ein grosser Gewinn – die Leute denken mehr im Sinne des**
597 **Unternehmens und die Leute werden mehr beachtet. Die Mitarbeiter lassen ihre Festplatte**
598 **automatisch angestellt und wollen nicht nur «monoton» ihre Zahlen erreichen wollen.**
599 **Das heisst automatisch, dass das zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führt.**

600 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
601 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

602 Experte 3: Dann hat man Leute, die selbst mitdenken, sogar Lernende. Die können
603 artikulieren, ob man etwas anders angehen soll. Ich als Führungskraft habe weniger
604 Risiken und erziele wahrscheinlich auch mehr Ertrag. Die Leute nehmen dann

605 beispielsweise alle das Telefon ab, da muss ich mir keine Sorgen machen. Es wird
606 selbstverständlich, dass, wenn jemand nicht da ist, das Telefon entgegengenommen wird.
607 Menschen suchen das Harmoniegefühl.

608 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
609 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

610 Experte 3: Ich denke die Fluktuation wird kleiner sein. Auf der einen Seite sind wir ein
611 «kleiner Laden». Laufbahnplanung in einem kleinen Laden ist leider unmöglich, das
612 behindert dann wieder. Im Grossen und Ganzen sind Menschen harmoniebedürftig. Wenn
613 sie mit «gspürsch mi und fühlsh mi» führen, sind die Beteiligten normalerweise
614 zufriedener.

615 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
616 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

617 Experte 3: Ich glaube, das ist grundsätzlich positiv. Das bedingt auch, dass man hinstehen
618 muss und Konflikte müssen konfrontiert werden.

619 *Forscherin: Wie sieht das aus in Bezug auf das Unternehmen?*

620 Experte 3: Ein Unternehmen kann, glaube ich, nur dadurch stark werden, davon bin ich
621 überzeugt. Die Leute denken viel mehr mit und es herrscht eine ganz andere
622 Unternehmenskultur als bei den Grossbanken. Man ist resilienter als Unternehmung. Das
623 bedingt aber, dass man Leute beschäftigt, die das verinnerlicht haben. Es beginnt bei der
624 Führung, der Fisch stinkt immer vom Kopf her, das hat sich in den letzten tausend Jahren
625 nicht geändert. Wenn man in der oberen Etage Leute hat, die nur «Folien» ablesen, kann
626 man nicht erwarten, dass die Unteren geradestehen. Bei uns kommt der CEO ins Büro
627 und grüsst uns. Man kann sich somit auch nicht verstecken

Experteninterview 4

Funktion: Teamleiterin

Arbeitgeber: Credit Suisse (Schweiz) AG

Ort: Büroräumlichkeiten Credit Suisse

Datum und Zeit: 03.04.2023, von 10:00 – 10:45 Uhr

628 *Forscherin: Als Einstieg ins Thema Achtsamkeit würde ich gerne mit folgender Frage*
629 *beginnen: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

630 Expertin 4: Wow. Gelächter. Das ist im Moment eine herausfordernde Frage. Ich glaube
631 in einer solchen Situation, in der wir mit der Credit Suisse gerade stecken, ist es für alle
632 schwierig, was Achtsamkeit angeht. Ich glaube herausfordernder, als die Phase, die wir
633 im Moment gerade durchlaufen, kann es gar nicht mehr werden, was die Arbeit angeht.

634 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

635 Expertin 4: Ehm. Ich würde sagen, taff, knallhart, und auch klassisch, wenn man es mit
636 anderen Sektoren vergleicht und vor allem auch leistungsorientierter als andere Branchen.
637 Das kommt mir zuerst in den Sinn.

638 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

639 Expertin 4: Ja, also neu habe ich bald kein Team mehr, aber ich habe ein Team das erste
640 Mal im Jahr 2016 führen können. Sicherlich sechs Jahre schon.

641 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
642 *tätig?*

643 Expertin 4: Auch seit 2016.

644 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
645 *dein Team?*

646 Expertin 4: Nicht Micro Management. Also das Gegenteil von Micromanaging. Den
647 Leuten die Chance geben ihren Job basierend auf Vertrauen auszuüben können. Eine
648 Vertrauensbasis ist mir sehr wichtig.

649 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

650 Expertin 4: Ich bleibe ruhig in solchen Situationen. Ich würde sagen, das ist mir immer
651 zugutegekommen. Es kommt mir gerade ein Beispiel in den Sinn: Wenn wieder mal eine
652 Zahlung nicht angekommen ist und erneut Aufregung herrscht auf allen Seiten, dann ist
653 es wichtig ruhig zu bleiben und Schritt für Schritt herauszufinden, wie man das Problem
654 lösen kann.

655 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
656 *Kopf bewahren zu können?*

657 Expertin 4: Ja, vielleicht das Atmen. Atemtechniken, die ich anwende, das habe ich
658 einmal gelernt. Tiefes Atmen hilft definitiv. Sonst kommt mir spontan nichts anderes in
659 den Sinn.

660 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise in solcher Situationen im*
661 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

662 Expertin 4: Hmm. Ich würde sagen, dass ich in beiden Situationen ziemlich ähnlich
663 vorgehe. Ich bin eine recht ausgeglichene Person, sei es im privaten oder im beruflichen
664 Bereich.

665 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
666 *Bankenbranche um?*

667 Expertin 4: Ja, das ist ja gerade ein aktuelles Thema. Ehrlich gesagt, bin ich dankbar,
668 dass ich nebenbei ein Privatleben habe, woran ich grosse Freude habe. Da wären wir
669 wieder bei der Thematik Ausgeglichenheit. Nicht mein ganzes Leben ist von der CS,
670 respektive Bankenwelt abhängig. Klar sind wir von einem gewissen Einkommen
671 abhängig, aber wenn ich morgen meinen Job verlieren würde, würde ich eine Lösung
672 finden. Ich habe keine Existenzängste. Ich glaube, ich gehe relativ gelassen damit um,
673 obwohl es schon eine sehr verrückte Zeit ist.

674 *Forscherin: Lass uns in die Achtsamkeitsthematik eintauchen. Gerne möchte ich anfangs*
675 *dein Verständnis dazu abholen.*

676 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

677 Expertin 4: Hmm. Spannende Frage. Ich würde sagen, wenn du eine gewisse Ruhe hast,
678 kannst du im Tagesgeschäft mit Leuten anders umgehen. Du hast mehr Geduld mit dir
679 selbst und mit anderem Drumherum. Die Ausgeglichenheit zu haben, ist eben auch bei

680 der Arbeit sowie im Privaten wichtig. Mindfulness ist für mich die Konstellation von
681 Schlaf, Ausgleich von Work-Life-Balance, dass ich meinen Sport habe, dass ich als
682 Ausgleich Zeit mit meinem Mann, meiner Familie und meinen Freunden verbringen
683 kann. Damit ich gar nicht mehr ans Geschäft denke. In 80% der letzten Fälle war es ein
684 wenig eine Ausnahme, war es zwar nicht so, hat es nicht ganz geklappt, aber sonst kann
685 ich aus dem Büro gehen und schnell abschalten.

686 *Forscherin: Was denkst du, wie Achtsamkeit praktiziert werden kann?*

687 Expertin 4: Es geht darum zu planen, sich Sport-Sessions vorzunehmen und früher ins
688 Bett zu gehen, Stunden frei zu halten, um sich zu erholen. Das Telefon muss man dabei
689 weglegen und sich bewusst auf sich fokussieren. Andere kämen auf Meditation, da bin
690 ich jetzt weniger der Typ dafür, eher joggen gehen und den Kopf komplett durchlüften.
691 Ebenfalls gesund essen, das habe ich jetzt auch schon ein paar Mal gehört, dass das für
692 viele Leute life changing war. Nicht bloss Sport, sondern das bewusste gesunde Essen.
693 Das alles geht in die Richtung Mindfulness.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

694 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter
695 Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

696 Expertin 4: Ich würde sagen, die Führungskräfte kennen es immer mehr, aber leider noch
697 zu wenig. Es gibt noch viel Potenzial. Der Bankensektor ist so gekennzeichnet, dass man
698 hart arbeiten und Extrameilen gehen muss. Wenn du eine Work-Life-Balance hast, dann
699 kannst du keine Karriere machen. Dieses Mindset ist noch immer sehr verankert, gerade
700 bei der älteren Generation. Es muss hier ein wenig die neue Generation ans Steuer
701 kommen.

702 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben
703 von Achtsamkeit?*

704 Expertin 4: Ich würde sagen, ich bin von Natur aus schon eher eine ausgeglichene Person.
705 Ich bin so aufgewachsen und mir wurde das so beigebracht. Meine Mutter ist Lehrerin,
706 sie hat schon immer viel Wert auf die Grundbausteine von Achtsamkeit gelegt –
707 ausgeglichen sein, tolerant, mit den Leuten einen Umgang haben, Akzeptanz etc. **Ich habe**

708 mit Leuten aus meinem Team Erfahrungen gemacht – sei es beim zu viel Arbeiten, bei
709 der Suche einer Work-Life-Balance oder auch bei körperlichen Problemen. Wenn es zu
710 psychischen Verkrampfungen gekommen ist, haben wir immer versucht, eine Lösung zu
711 finden. Schlussendlich haben wir immer einen Weg gefunden und sind teilweise auf
712 spannende Lösungen gekommen. Man muss aber darüber reden, ich denke da beginnt das
713 Ganze. Man muss eine Offenheit und eine Vertrauensbasis aufbauen, damit man
714 miteinander reden kann. Ich glaube, das fehlt vielen Leuten, da man oft keine Zeit dafür
715 hat, vor allem jetzt im Bankensektor, oder man nimmt sich die Zeit einfach nicht. Durch
716 Atemtechniken bin auch schon mit der Thematik Achtsamkeit in Berührung gekommen.
717 Da werde ich jetzt recht persönlich, aber ich bin als kleines Mädchen in England
718 aufgewachsen, bin aber ein Schweizer Mädchen. Mit zwölf bin ich in die Schweiz
719 gekommen, eigentlich habe ich perfekt Schweizerdeutsch gesprochen. Hochdeutsch war
720 für mich aber komplett neu und ich musste es neu lernen. Ich hatte immer Panik, als ich
721 vor der Klasse Dinge präsentieren musste und wurde oft ausgelacht. Meine Mutter hat
722 mir immer gesagt, dass ich es mit Atemtechniken versuchen soll. Ich sollte versuchen tief
723 einzuatmen, bevor ich etwas vorlese. Das hat mir sehr geholfen und so habe ich immer
724 weitergemacht. Schlussendlich bin ich auf Atemtechniken gestossen. Ich habe später bei
725 einem Female Talent Programm bei der CS mitmachen dürfen. Wir hatten dort eine
726 Session mit einer Schauspielerin und die hat uns gezeigt, was man für Atemübungen
727 machen kann, bevor man einen Vortrag hält. Wenn man nervös wird und Herzrasen
728 bekommt und wie man sich darauf vorbereiten kann, also nicht nur mit dem Atem,
729 sondern wie man auch die Stimme und den Körper aufwärmen kann, dass man eine
730 selbstbewusste Haltung einnehmen kann. Das hat etwas mit Achtsamkeit zu tun und
731 fließt in etwa dort hinein.

732 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

733 Expertin 4: Ich finde es wichtig. Ich finde, es braucht eine gewisse Vertrauensbasis und
734 es spielt schlussendlich keine Rolle, in welchem Bereich man arbeitet, man muss den
735 Menschen im Mittelpunkt haben. Klar, es ist sicherlich einfacher im sozialen Bereich als
736 im Banking Sektor. Aber schliesslich sind wir keine Roboter, sondern alles einfach
737 Menschen und wir haben unsere Gefühle und unser Wohlbefinden. Darauf müssen wir
738 sehr viel Wert legen, wenn das nicht stimmt, dann funktioniert nichts mehr.

739 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
740 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

741 Expertin 4: Ja, doch das habe ich. Sicher nicht alle, aber doch, ich kenne da Leute.

742 *Forscherin: Inwiefern wenden sie das an?*

743 Expertin 4: Sie wenden es an, indem sie auf die Mitarbeiter eingehen und beispielsweise
744 bei dem Thema Überzeit oder beim Thema mit dem Blackberry App auf die Mitarbeiter
745 zugehen und ihnen mitteilen, dass sie einen Cut machen sollen. Das ist ganz schwierig,
746 aber dort beginnt es. Das sind die kleinen Dinge, die man eigentlich schnell ändern
747 könnte.

748 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand von der Praxis der*
749 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

750 Expertin 4: Hmm. Wahrscheinlich der grösste Teil nicht. Der Wille ist schon da, aber man
751 ist ja jeden Tag im Dauerstress und nimmt sich schlussendlich einfach nicht die Zeit dafür.

752 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
753 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen? Wenn ja, welche?*

754 Expertin 4: Ja, definitiv. Ich hatte das Glück, dass ich bei zwei Talent-Programms
755 mitwirken durfte. Das eine war ein Leadership-Program und das andere eben ein Female-
756 Talent Program. Jeder, der ein Team übernimmt, oder zumindest jemanden unter sich hat,
757 wird von der CS automatisch für ein Leadership-Training eingeladen. Meiner Meinung
758 nach ist der Trainingstag einfach immer zu spät. Am Angebot scheitert es nicht, wir haben
759 viele Angebote in Bezug auf Mindfulness und Diversity-Themen. Da ist wirklich sehr
760 vieles vorhanden. Die Frage ist eher, ob es die Leute tatsächlich machen.

761 *Forscherin: Ist in diesen Trainings Achtsamkeit mehr ein Teil davon?*

762 Expertin 4: Das ist korrekt. Es ist mehr Teil davon und nicht der Hauptfokus. Doch es
763 gibt bei Bedarf auch spezifische Achtsamkeitsschulungen.

764 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
765 *Schweizer Bankensektor?*

766 Expertin 4: Gute Frage. Ich denke noch zu wenig, also da hat es noch mehr Potenzial.

767 *Forscherin: Jetzt kommen wir noch zum zweiten Teil, bei dem ich etwas zu Chancen und*
768 *Herausforderungen herausfinden möchte.*

769 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen?*

770 Expertin 4: Ich mache es, indem ich nahe bei den Leuten bleibe. Man kann nur
771 herausfinden, wie bei ihnen Mindfulness präsent ist, wenn man sich für die Leuten Zeit
772 nimmt und sie versucht zu verstehen. Nur dann kann man intervenieren, wenn etwas nicht
773 gut bleibt.

774 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
775 *Unternehmen selbst?*

776 Expertin 4: Das ist riesig. Wenn ich bloss an Burnout denke und wir davon sprechen, ich
777 meine, wenn ich daran denke, wie viele Leute in den letzten zwei Jahren mit einem
778 Burnout oder mit ähnlichen Symptomen ausgefallen sind, dann lohnt es sich sicherlich
779 langfristig den Leuten nahe zu sein und achtsam zu bleiben. Die Burnout-Thematik habe
780 ich nicht nur in meinem Team feststellen können, sondern auch in meinem weiteren
781 Umfeld. Ich habe es selbst bei mir festgestellt: Wenn du mit dir selbst nicht achtsam bist,
782 bewegst du dich in einer negativen Spirale. Der Körper reagiert, irgendwann kann er nicht
783 mehr, du hast eben deine work-life nicht so eingehalten, wie du möchtest. Entweder man
784 reagiert oder man läuft in so etwas rein. Wenn du das als Person nicht stoppen kannst,
785 passiert das ganz schnell. Ich könnte dir sicher fünf Burnout-Cases aufzählen. Ich habe
786 das Gefühl, dass das an der Bankenbranche liegt. Dass wir bei der CS in den letzten drei
787 Jahren viel durchmachen mussten, hilft jetzt leider nicht weiter.

788 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
789 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

790 Expertin 4: Eine gute Work-Life Balance und vor allem auch die Gesundheit. Das, was
791 ich bereits gesagt habe, wenn du ausgeglichen bist und es möglich machst mindfulness
792 richtig anzuwenden, dann bist du ein Vorbild. Die Leute getrauen sich, es mal
793 anzuwenden oder vielleicht am Mittag mal früher Feierabend zu machen, oder einfach
794 über den Mittag 2h joggen zu gehen, da sie wissen, dass die Vorgesetzte das auch so
795 handhabt.

796 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
797 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

798 Expertin 4: Das habe ich eigentlich schon beantwortet. Dass die Mitarbeiter dies auch
799 machen und sich eben getrauen.

800 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
801 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

802 Expertin 4: Ich sehe wirklich in erster Linie keine Herausforderungen. Wenn es alle
803 ausüben, sollten wir alle langfristig davon profitieren können. Ein Problem, das eventuell
804 auftauchen kann, ist, dass man den Fokus auf die Arbeit verliert. Man muss eine gute
805 Balance finden: Was ist fair dem Arbeitgeber gegenüber und was ist gut für einen selbst
806 und hilft dabei erst noch dem Unternehmen? Die Arbeit muss auch noch gemacht werden.

807 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
808 *Achtsamkeit in Bezug auf das Unternehmen ergeben?*

809 Expertin 4: Ich sehe eigentlich auch keine, ausser eben diesen Missbrauch. Ich glaube fest
810 daran, wenn du die Leute mit Respekt behandelst und ihnen ihren Freiraum gibst, dass
811 das in 99% der Fälle auf dich und das Unternehmen zurückkommt. Das habe ich schon
812 in meiner «kurzen» Karriere feststellen können und auch positive Erfahrungen gemacht.
813 Ich denke, das ist mit Mindfulness nicht anders.

Experteninterview 5

Funktion: Teamleiter Kundenberatung

Arbeitgeber: Credit Suisse (Schweiz) AG

Ort: Büroräumlichkeiten Credit Suisse

Datum und Zeit: 04.04.2023, von 10:00 Uhr – 10:45 Uhr

814 *Forscherin: Als Einstieg würde ich gerne mit der folgenden Frage beginnen: Wie würdest*
815 *du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

816 Experte 5: Ja es ist aktuell sicher eine spezielle Situation mit dem CS/UBS-Merger (oder
817 Take-over) wie man es nennen möchte. Ich versuche immer eine ausgewogene Balance
818 zu haben, damit es mich nicht gleich vom Hocker haut, wenn etwas passiert. Ich bin auch
819 jemand, der sich dadurch auszeichnet, dass ich viel Sport treibe als Ausgleich und das
820 hilft sicher in solchen Momenten und um eine vernünftige Work-Life-Balance zu finden.
821 Ich denke mal meine Work-Life-Balance habe ich nicht so schlecht im Griff.

822 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

823 Experte 5: Gut, also das ist für mich ein solcher Punkt, für mich ist es weniger die
824 Branche, sondern dass es personenabhängig ist. Man kann meiner Meinung nach die
825 Aussage machen, ob eine Branche jetzt mindful ist oder nicht, aber die Frage ist eher, ob
826 die Leute mindful unterwegs sind, oder nicht. Natürlich sieht man in Branchen, wie
827 Banken, dass diese leistungsorientierter sind und Mindfulness eher auf der Strecke
828 bleiben kann. Wenn man beispielsweise vom Staat angestellt ist, ist man weniger unter
829 Stress immer liefern zu müssen, aber das bedeutet aus meiner Sicht nicht zwingend, dass
830 die Vorgesetzten mehr oder weniger mindful sind. Das ist für mich wichtig. Ich würde
831 sagen, dass es stark personenabhängig ist. Ich denke mal, dass man das eher daran sieht,
832 ob sich die Leistung des Teams positiv verändert und die Leute gut drauf sind.

833 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

834 Experte 5: Ungefähr seit 25 Jahren.

835 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
836 *tätig?*

837 Experte 5: Seit 25 Jahren bei der Bank. Ich habe nie die Branche gewechselt.

838 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
839 *dein Team?*

840 Experte 5: So wie ich es mal an der HWZ gelernt habe. Es gibt Grade der Partizipation,
841 bei denen man nach Dringlichkeit und Bedeutung des Themas unterscheidet, ob man dann
842 autoritär, partizipativ oder delegiert führt. Das ist eine Funktion vom Case Attend, es gibt
843 Sachen, die schnell gemacht werden müssen und wichtig sind, da muss ich vielleicht eher
844 autoritär führen. **Wenn es wichtig ist, muss ich eher partizipativ agieren, und wenn etwas**
845 **einfach gemacht werden muss, kann ich eher delegieren. Ich würde somit sagen, ich**
846 **praktiziere einen situationsbedingten Führungsstil.**

847 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

848 Experte 5: Typischerweise ähnlich wie vorher erwähnt. Vielleicht auch ein wenig mehr
849 analytisch. Das Problem identifizieren und dann je nach dem eine mögliche Lösung
850 ausarbeiten mit dem Team, den einzelnen Leuten oder auch selbst einen Entscheid fällen.
851 Wie vorher schon erwähnt: situativ.

852 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
853 *Kopf bewahren zu können?*

854 Experte 5: Ich meine, das haben wir schon früher in der Führungsausbildung gehabt. Dass
855 man sich beruhigt, im «Yoga-Style» oder so, seine Beziehungs- oder Ankerpunkte hat.
856 Wir haben beispielsweise gelernt, dass, wenn man die Finger zusammenkneift und an
857 einen Lieblingsort denkt, man sich gut beruhigen kann. Es gibt verschiedene Methoden,
858 aber ich selbst habe keine Methode, um diese Situationen zu meistern. Es bringt sicherlich
859 nichts, wenn man wie ein Huhn hektisch herumrennt, das ist eher kontraproduktiv.

860 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise an solche Situationen im*
861 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

862 Experte 5: Nein, also das, was ich im Geschäft anwende, wende ich auch im Privaten an.
863 Es ist vielleicht zum Teil noch eine Spur emotionaler, da man sich nähersteht. Die
864 Lösungsansätze, die man im Geschäft anwendet, sind auch gut für das Privatleben.

865 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
866 *Bankenbranche um?*

867 Experte 5: Also auch dort schaue ich das Ganze analytisch an. Wo kommen wir her, was
868 sind die Ursachen dafür, wie sieht die Zukunft aus? Also man denkt halt in Szenarien und
869 versucht für sich selbst einen Plan zu entwickeln. Was sind die bestmöglichen Szenarien
870 und was die am wenigsten Möglichen? Dann leitet man mögliche Handlungsinitiativen
871 ab. Das Ganze zuerst analysieren und später entscheiden, was mögliche Outcomes und
872 wie wahrscheinlich die sind. Je nach Outcome: Was wäre die Handlungsweise, die ich
873 anwenden würde?

874 *Forscherin: Dann würden wir doch gerne in die Achtsamkeitsthematik eintauchen. Gerne*
875 *möchte ich anfangs dein Verständnis dazu abholen.*

876 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

877 Experte 5: Für mich heisst das, dass man mit den Leuten redet und analysiert, wie sie
878 anhand der Mimik und Gestik reagieren. Man untersucht das Nonverbale und versucht in
879 den Kontext zu bringen, wenn jemand beispielsweise sagt, es gehe ihm super, aber
880 gleichzeitig ein trauriges Gesicht macht. Das merkt man halt und sieht, dass hier etwas
881 nicht stimmen kann. Leute in ein Gespräch zu verwickeln und versuchen zu verstehen,
882 wie der Puls ist. Diese Art von Aufmerksamkeit sehe ich als Achtsamkeit, dass eben die
883 Mimik und Gestik mit einbezogen wird. Ob jetzt Leute immer gerade sagen, dass es ihnen
884 nicht gut geht, ist unwahrscheinlich. Man muss anhand des Auftritts der Leute
885 herausfinden, wie sie sich wirklich fühlen.

886 *Forscherin: Was denkst du, wie man Achtsamkeit praktiziert kann?*

887 Experte 5: Ja, also das ist in dem Sinn ja Awareness, dass man dies auch umsetzt. Sich
888 unter die Leute zu mischen und zu kommunizieren, das ist sicher wichtig. Ich finde aber
889 auch nicht, dass man es zu häufig anwenden soll. Es muss ein vernünftiger Mix sein von
890 Interaktionen sein, logischerweise hat man mit den einen Personen mehr zu tun als mit
891 den anderen. Man muss sicherlich aufpassen, dass man nicht mit allen zu viel macht, also
892 wenn man überall sein möchte, überfordert man sich sicherlich selbst.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

893 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
894 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

895 Experte 5: Also, den würde ich grundsätzlich als gut einstufen. Ich versuche zum Beispiel
896 immer zu erwähnen, dass das Wohlbefinden äusserst wichtig ist und Achtsamkeit trägt ja
897 einen Teil dazu bei aus meiner Perspektive. Es gibt viel, was man abrufen kann und was
898 zur Verfügung gestellt wird bei der CS. Was man damit macht, ist nochmals etwas anders.
899 Wie mit allem, denke ich, dass es jemanden braucht, der das ein wenig vorantreibt, wie
900 man so schön sagt: Steter Tropfen höhlt den Stein. Ich meine ich versuche es auch immer
901 zu erwähnen und idealerweise auch zu praktizieren. Mit der Hoffnung, dass es so ein
902 wenig überschwappt. Bekannt ist es und das Angebot gibt es, die Frage ist nun, wie man
903 es nutzt. Wenn man es einfach wegklickt, dann bringt es nichts. Ich finde es gibt viel, die
904 Bank hat die Awareness dafür. Es ist jeder Führungsperson selbst überlassen, was damit
905 gemacht wird, das wird überall so sein. Wenn die Mehrheit der Führungskräfte das
906 anwendet, wird es anders wahrgenommen. Wenn man bloss der einzige Befürworter ist,
907 dann wird es schwierig.

908 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben*
909 *von Achtsamkeit?*

910 Experte 5: Ich versuche es in der Führung anzuwenden. Wie mit allem, man muss es
911 einfach machen. Mal gelingt es einem besser, manchmal schlechter. Wenn der Tag busy
912 ist, kann es durchaus vorkommen, dass der Fokus an einem anderen Ort liegt. Dann muss
913 man sich eingestehen, dass man es wieder verpasst hat. Ich nehme an, da könnte man
914 strukturierter vorgehen, dass ich beispielsweise das Ziel habe mit drei Leuten pro Tag zu
915 sprechen, die nicht in meiner Nähe sitzen. Es hat so eine gewisse Volatilität drin, mal
916 macht man mehr, mal weniger. Ich betreibe beispielsweise viel Sport, aber das eher
917 leistungsorientiert, dass mache ich jetzt weniger, um mich zu beruhigen. Wenn ich über
918 den Mittag rennen gehe, bin ich den ganzen Tag leistungsfördernder und nicht müde, ich
919 bin eher besser gelaunt und von dem hergesehen, hat es sicher einen positiven Effekt auf
920 die Leistung generell. Bei mir ist es nochmals speziell, da es eher eine
921 Leistungskomponente ist und weniger Mindfulness, wenn ich bei Rennen mitmache.

922 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

923 Experte 5: Ich denke, es ist wichtig, wie ich bereits erwähnt habe. Es trägt dazu bei, dass
924 sich die Team Performance entsprechend verbessern kann. Es ist aber mit Kritik zu
925 behaften. Ich habe neulich einen Artikel über «Critics to Mindfulness» gelesen. Die einen
926 behaupten, dass es ein wenig zu stark ich-bezogen ist. Da muss ich sagen, das hat im

927 Prinzip etwas. Ich fühle mich nicht gut, oder ich bin völlig depressiv - immer dieses Ich-
928 bezogene. Das sehe ich unter Umständen als negativ, aber ich möchte es eigentlich nicht
929 überbewerten. Man findet immer etwas nicht so Gutes, das kommt relativ viel vor. Früher
930 hat es den Begriff Mindfulness eventuell noch nicht gegeben und es war eher
931 selbstverständlich. Es zeigt vielleicht auf, dass wir uns bei den Banken schon eher in
932 einem leistungsorientierten Umfeld befinden. Es zeigt zudem auf, dass ein natürlicher
933 Umgang mit gewissen Themen fehlt. Viele Leute schauen bloss darauf, wer die beste
934 Performance erreicht hat, etc. Vielleicht ist es schon ein wenig eindimensional. Auch bei
935 der Zielerreichung kann man bei uns eher von einer Einzelkämpferperspektive sprechen.
936 Bei uns in der Branche wird häufiger das angesprochen, was bei anderen Branchen als
937 Selbstverständlichkeit gilt. Früher ist man viel näher beieinander gewesen und es gab
938 einen anderen Groove. Man hat nicht über Mindfulness diskutieren müssen und früher war
939 das mehr verankert. Jetzt habe ich das Gefühl, dass es in der schnelllebigen Welt
940 schwierig geworden ist. Man sieht, dass die Leute sich anders verhalten. Ich war
941 beispielsweise gestern an einer Beerdigung und habe mitbekommen, dass die einen sogar
942 an einer Beerdigung aufs Handy schauen mussten. Die Tendenz ist ersichtlich, dass es
943 schwieriger ist, mit der ganzen Informationsflut und Social Media umzugehen.

944 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, ob andere Führungskräfte in deinem*
945 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

946 Experte 5: Das ist interessant. Ich denke nicht, dass es wirklich ein ganz grosses Thema
947 ist. Bei unserem Managementteam habe ich gesehen, dass diese schon nahe bei den
948 Mitarbeitern sind und den Puls spüren möchten. Mit anderen Worten formuliert geht es
949 in diese Richtung. Wenn man jemanden fragen würde, dann denke ich nicht, dass der
950 Begriff Mindfulness fallen würde, aber die Awareness ist vorhanden.

951 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand von der Praxis der*
952 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

953 Experte 5: Das ist schwer zu beantworten. Es gibt sicher Neugierige, die den einen oder
954 anderen Kurs besuchen, und es gibt andere, die einmal darüber lesen, aber genau sagen
955 zu können, wie man Achtsamkeit praktizieren kann, das weiss ich nicht so genau. Also
956 ich bin beispielsweise ein Schnelleser und ich google dann mal ab und zu oder schaue
957 im ChatGPT nach, was dies genau bedeutet. Der Tag hat leider nur 24 Stunden und ich
958 kann mich nicht über alles informieren. Es gibt sicherlich Leute, die das weniger machen.

959 Ich denke, man muss sicher neugierig sein, dass hat sicherlich etwas mit Achtsamkeit zu
960 tun. Wenn man nicht so neugierig ist, dass denkt man eventuell gar nicht so weit.

961 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
962 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen? Wenn ja, welche?*

963 Experte 5: Ja, wir haben viele – Schulungen, Artikel sowie auch Programme. Wenn das
964 Interesse vorhanden ist, kann man sich sehr gut damit auseinandersetzen.

965 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
966 *Schweizer Bankensektor?*

967 Experte 5: Ich denke gegen aussen schon. Gegen innen kann ich dies nicht beurteilen,
968 aber denke eher weniger. Man kann es sicherlich mit dem ganzen Gender Thema und dem
969 en Vogue-Sein vergleichen. Logischerweise beteuern alle, dass wir das sind und das
970 machen, aber man kann schlussendlich nicht sagen, ob es angewendet wird. Es ist
971 unterschiedlich: What they say and what they mean. Es kann je nachdem einen Gap
972 geben. Ich würde sagen für die Branche wichtig, aber wie es dann praktiziert wird, ist
973 immer anders.

974 *Forscherin: Jetzt kommen wir noch zum zweiten Teil, bei dem ich die Chancen und*
975 *Herausforderungen herausfinden möchte.*

976 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfliessen lassen?*

977 Experte 5: Dass man sich generell organisiert und das nicht verpasst. Ich führe die
978 Kundenberater direkt, dort hat man den wöchentlichen und monatlichen Austausch. Das
979 ist dann der ideale Ort, wo man auch andere Dinge abholen kann. Das macht es sicher
980 einfach. Es wäre grundsätzlich ein idealer Zeitpunkt, um noch ein wenig den Puls zu
981 spüren und herauszufinden, wo die Person steht und deren Wohlbefinden in den
982 Vordergrund stellt. Ja auch mit anderen Dingen, die wir teils angehen, wie das
983 gemeinsame Frühstück und unsere Team-Events. Mehr das Private mit einzubeziehen
984 und ein wenig einen Groove reinzubringen, das ist mir immer wichtig gewesen.

985 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
986 *Unternehmen selbst?*

987 Experte 5: Idealerweise zufriedene Mitarbeiter, die sich als wichtigen Teil des Grossen
988 und Ganzen sehen, die sich ebenfalls besser identifizieren können. Dass die Mitarbeiter

989 mehr hinter dem Unternehmen stehen und dies entsprechend gegen aussen verkörpern
990 können, das ist wichtig. Ich sage mal, dass, was uns als Banker vorgeworfen wird, wir
991 alle bonusgetriebenen, gierigen Personen seien, über Leichen gingen und keine
992 Verantwortung übernehmen möchten, das stört mich schon ein wenig. Ich sage aber
993 immer das Gleiche, man kann bloss das Umfeld ändern, was unmittelbar bei einem ist,
994 alles weiter Entfernte kann man kaum beeinflussen.
995 Aktuell ist mein Appetit beschränkt, mich über das Thema der CS im Privaten
996 auseinanderzusetzen, da bin ich immer ein wenig defensiv.

997 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
998 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

999 Experte 5: Ja also, selbst auf sich schauen. Eine bessere Balance zu haben, sich besser zu
1000 spüren, dass man auch weiss, was man seinem Körper zumuten kann und somit seine
1001 Grenzen kennt. Ich weiss ganz genau, wann es nicht mehr geht und wie lange ich arbeiten
1002 kann. Wenn nötig muss man sich auch wieder mal zurücknehmen können.

1003 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
1004 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

1005 Experte 5: Dass man als Mitarbeiter sieht, dass man das doch anwenden kann. Man stellt
1006 beispielsweise fest, dass dies funktioniert. Das kann man ebenso privat anwenden. Dass
1007 man merkt, dass sich ein positiver Effekt ergibt und man zufriedener sein kann.

1008 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
1009 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

1010 Experte 5: Ja, also viel ist ein Widerspruch zum ultimativen Gewinn- und
1011 Performancestreben. Achtsamkeit kann aber dazu beitragen, dass die Leute weniger krank
1012 sind und mehr im Büro sind, daran könnte man es eventuell auch messen. Wenn
1013 Achtsamkeit intensiver gelebt wird, gibt es weniger Krankheitstage. Ich denke, es ist
1014 sowieso schwierig zu messen, sodass man eventuell sagt, das bringt gar nichts und die
1015 Leute sind noch weg, beispielsweise an einem Kurs. Langfristig sollte es aber schon einen
1016 grösseren Benefit ergeben, bevor die Leute nicht mehr können und völlig überlastet sind.

1017 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
1018 *Achtsamkeit in Bezug auf die Mitarbeiter ergeben?*

1019 Experte 5: Wenn man irgendwann nur noch auf «spüren und fühlen» macht, finde ich es
1020 schwierig. Wir sind keine ausgebildeten Psychologen und es kann schlussendlich ein
1021 wenig zu viel werden. Wenn man die ganze Zeit nur Probleme der Mitarbeiter lösen muss,
1022 kann es zu viel werden. Die Balance ist wichtig. Für Leute, die eine reine Führungsrolle
1023 ausführen, kann, es zu viel werden. Der Fokus kann so verloren gehen und vielleicht
1024 verliert man auch den Fokus für den Kunden. Statt Anlageprofile zu erstellen, fokussiert
1025 man sich nur noch auf die Probleme.

Experteninterview 6

Funktion: Teamleiter Privatkunden

Arbeitgeber: St. Galler Kantonalbank

Ort: Teams

Datum und Zeit: 05.04.2023, von 09:00 Uhr – 10:00 Uhr

1026 *Forscherin: Als Einstieg, würde ich gerne mit der folgenden Frage beginnen: Wie würdest*
1027 *du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

1028 Experte 6: Also mir persönlich geht es sehr gut – ich bin sehr motiviert, da ich die
1029 Möglichkeit habe ein tolles, junges und dynamisches Team führen zu dürfen und ich habe
1030 auch zwei ältere Damen im Team, was eine gute Mischung ergibt. Ich bin auch sehr
1031 motiviert, da ich jetzt den nächsten Schritt in meiner Weiterbildung machen darf. Ich bin
1032 im Moment auch deshalb höchst motiviert, weil es lange dauerte, bis ich wieder eine
1033 Weiterbildung machen konnte, da ich mich längere Zeit auf die berufliche Schiene
1034 konzentriert habe. Darum freue ich mich um so mehr, dass ich beide Punkte habe. Nächste
1035 Woche habe ich eh Ferien, dann geht es mir natürlich sowieso besser.

1036 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

1037 Experte 6: Sie ist sicher ein wichtiger Pfeiler für die Volkswirtschaft Schweiz. Trotz den
1038 Höhen und Tiefen, die halt öfters in der Bankenszene vorhanden sind, ist die
1039 Bankenbranche sehr wichtig. Sie ist eben ein mitentscheidendes Rückgrat für die
1040 Schweizer Wirtschaft und für alle KMUs. Ohne uns Banken würde das ganze
1041 internationale Geschäft nicht funktionieren. Darum leisten wir sicher einen wichtigen
1042 Beitrag für das BIP.

1043 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

1044 Experte 6: Seit knapp sechs Jahren bin ich als Teamleiter und Stellvertretender
1045 Niederlassungsleiter bei der St. Galler Kantonalbank in Gossau tätig. Wir haben
1046 insgesamt 38 Filialen im gesamten Kanton und wir repräsentieren eine mittelgrosse
1047 Filiale mit Gewerbekunden und Privatkunden. Ich bin Teamleiter des Privatkunden-
1048 Teams – total sind wir acht Mitarbeiter und drei Lernende.

1049 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
1050 *tätig?*

1051 Experte 6: Seit Frühling 2017 bin ich in der Bankenbranche als Führungskraft tätig. Ich
1052 habe vorgängig die Ausbildung bei der Kantonalbank gemacht und konnte deshalb in
1053 dieser Zeit viele verschiedene Abteilungen kennen lernen.

1054 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
1055 *dein Team?*

1056 Experte 6: Ich würde sagen, dass mein Führungsstil sehr kooperativ ist. Ich bin nicht die
1057 Person, die davon ausgeht, dass nur das richtig ist, was ich vertrete. Mir ist Offenheit sehr
1058 wichtig. Die Mitarbeiter können sich bei mir jederzeit melden und ich habe immer ein
1059 offenes Ohr für ihre Meinungen und Ansichten. Ich sage immer, dass das mir nicht
1060 entspricht, wie früher geführt worden, so mit einem militärischen Führungsstil. Also eine
1061 relativ transaktionale Führung liegt mir nicht, das bin definitiv nicht ich – und zwar nicht
1062 als Person und auch nicht so, wie das von der Bank vorgelebt wird. Bei uns ist ganz klar
1063 die transformationale Führung im Fokus. Wir möchten die Leute selbstständig befähigen
1064 und die Eigeninitiative in den Vordergrund stellen. Ich würde mich als kooperative
1065 Führungskraft bezeichnen.

1066 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

1067 Experte 6: Ich denke, das Wichtigste ist einfach, selbst nicht hektisch zu werden. Relativ
1068 ruhig und sachlich Dinge anpacken. Ich glaube, das ist auch das, was ich selbst sagen
1069 kann. Am Anfang, wenn man neu ist als Führungskraft, steigert man sich zuerst noch viel
1070 zu intensiv in die Dinge rein und man ist eher noch verzweifelt und denkt sich: Weshalb
1071 sehe ich keine Fortschritte, weshalb geht dies so lange? Das war für mich ein richtiger
1072 Lernprozess. Ich musste mir darüber klar werden, dass es einfach eine gewisse Portion
1073 zusätzliche Geduld und mehr Zeit braucht. Kleine Schritte bringen einen selbst schon zum
1074 Ziel. Der beste Tipp ist der, nicht hektisch zu werden, sondern auch gegen aussen zu
1075 zeigen, dass man der Fels in der Brandung ist und Ruhe bewahren kann. Dies gilt es,
1076 entsprechend auch im Auftritt und in der Kommunikation so zu handhaben.

1077 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
1078 *Kopf bewahren zu können?*

1079 Experte 6: Bei mir ist das Vorgehen wie folgt: Was ist schlussendlich das Problem und
1080 wo ist die Herausforderung, sodass man eine saubere Ist-Situation abbilden kann? Danach
1081 stellt sich die Frage, was das Ziel ist, wohin wir uns bewegen wollen. Was ist das

1082 Endstadium, wie machen wir es, respektive mit welchen Massnahmen wollen wir
1083 vorgehen? Schlussendlich kontrollieren wir entsprechend der Massnahmen und machen
1084 wieder einen Review. Ganz wichtig aus meiner Sicht ist das Thema Feedback geben. Die
1085 Feedbackkultur ist enorm wichtig. Man muss wirklich sagen, liebe Therese, mir ist
1086 aufgefallen, dass du den Punkt so und so angegangen bist, das wirkt auf mich so und so
1087 und ich würde dir anraten für ein anderes Mal das anders zu handhaben. Entsprechend
1088 wirst du besseren Resultaten erbringen können. Nach diesem Motto vorzugehen, das ist
1089 mein roter Faden, denn ich anwende, das ist nicht wirklich mit einem Modell verbunden.

1090 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Angehens Weise solcher Situationen im privaten*
1091 *Kontext im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

1092 Experte 6: Ich würde behaupten nicht entscheidend unterschiedlich. Ich bin
1093 Vorstandsmitglied im Tennisclub Gossau und diese Funktion übe ich mittlerweile seit
1094 zwölf Jahren aus. Da habe ich schon immer alles so geregelt, dass ich schaue, wo die
1095 Herausforderung ist und wo das Problem liegt. Wie soll das finale Stadium aussehen,
1096 wohin möchten wir uns bewegen und wie wollen wir uns bewegen? Dies «tracke» ich
1097 anschliessend auf diese Art. Ich gehe im Privaten eigentlich genau gleich vor.

1098 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
1099 *Bankenbranche um?*

1100 Experte 6: Also für mich war klar, als ich am Sonntag die Pressekonferenz des
1101 Bundesrates in Bezug auf die CS und den UBS Merger gesehen habe, dass ich davon
1102 ausgehen muss, dass uns eine relativ spannende Woche erwartet. Für mich war es so, dass
1103 ich direkt gedacht habe, dass dies spannend sein wird und entsprechend habe ich dann
1104 auch die Leute am Montagmorgen sensibilisiert. Ich habe alle darauf aufmerksam
1105 gemacht, dass wir damit rechnen müssen, dass wir gewisse Anfragen zum Thema A, B
1106 und C haben werden. Mir war es wichtig, die Leute zu sensibilisieren. Es war zu erwarten,
1107 dass wir spezielle Anfragen bekommen können. Ich gehe an solche Themen grundsätzlich
1108 immer mit einem halbvollen Glas und nicht mit einem halbleeren Glas heran.

1109 *Forscherin: Gerne möchte ich dein Verständnis in Bezug auf das Thema Achtsamkeit*
1110 *abholen.*

1111 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

1112 Experte 6: Für mich ist Achtsamkeit eine Art von Aufmerksamkeit. **Der Mensch muss im**
1113 **Vordergrund stehen. Ich assoziiere mit Achtsamkeit auch sehr stark das Wort Empathie.**
1114 Empathisches Verhalten bedeutet, sich in einen Menschen einfühlen zu können, was ihn
1115 bewegt und wie er reagiert. Jeder Mensch reagiert natürlich wieder anders. Auch einfach
1116 die klassische Frage, dass man jeden Morgen die Mitarbeiter kurz abholt: Hey, wie geht
1117 es dir? Wie ist deine Gefühlslage? Was geht in dir vor? In diesem Sinne sich in die
1118 Situation des Menschen einzufühlen. Ich meine das Paradebeispiel war in der Corona
1119 Zeit. Jeder hat es anders verarbeitet. **Gerade da ging es darum, sich in dieser schwierigen**
1120 **Zeit in den Menschen hineinfühlen zu können und herauszufinden, wie es ihnen wirklich**
1121 **geht, einfach effektiv zu kommunizieren.**

1122 *Forscherin: Was denkst du, wie Achtsamkeit praktiziert werden kann?*

1123 Experte 6: Gute Frage. Ich habe das Gefühl, dass einfach die Lebenserfahrung eine grosse
1124 Rolle spielt. Jemand, der 20 Jahre alt ist, hat halt einen anderen Rucksack als jemand, der
1125 35 Jahre alt ist. Es geht um diese vier Ms: Man muss Menschen mögen. Man muss nach
1126 Möglichkeit eine offene Person sein und sich für die anderen interessieren. Ich glaube das
1127 ist einfach die Voraussetzung Nr. 1, wenn man als Führungskraft erfolgreich sein möchte.
1128 Wenn du als Führungskraft das Gefühl hast, jetzt komme ich und dann die anderen, dann
1129 entsteht nichts Positives. Ich habe das Gefühl, man muss zuhören und sich in die
1130 Gefühlslage anderer Menschen hineindenken können.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

1131 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
1132 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

1133 Experte 6: Also ich kann sicherlich für meine Organisation sprechen und ich habe das
1134 Gefühl, dass in der Bankenbranche das Thema im Allgemeinen sicherlich präsent ist, aber
1135 bei der Führung denke ich gering. Ich mache nur ein Beispiel: Wir pflegen eine
1136 Zusammenarbeit mit einer Organisation, die «Movis» heisst. Wenn irgendein Mitarbeiter
1137 gewisse Themen nicht mit dem Vorgesetzten bereden möchte, kommt diese Institution
1138 zum Zug. Mit dieser Institution kann man eben über gewisse Themen sprechen, über
1139 familiäre, physische Probleme oder alle möglichen Probleme anschauen und frei
1140 sprechen. Diese Institution ist extern und hat mit unserer Bank eben gar nichts am Hut.

1141 Wir tauschen uns zudem jedes halbe Jahr mit der Personalbetreuerin unserer
1142 Geschäftsstellenniederlassung aus, Da geht es darum, dass wir versuchen jeden
1143 Mitarbeiter abzuholen und schauen zu können, wie es dieser Person geht. Gibt es
1144 eventuell auch Leute, die Burnout gefährdet sind oder sonst irgendwelche Probleme
1145 haben wie beispielsweise auch familiäre. Das gilt auch für jemanden, zu Hause
1146 beeinträchtigte Kinder hat. Solche Themen werden besprochen. Ich würde behaupten,
1147 dass solche Themen in der Bankenbranche intensiver bearbeitet werden als in ganz
1148 anderen Branchen.

1149 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem*
1150 *Einüben von Achtsamkeit?*

1151 Experte 6: Ich muss sagen, dass beispielsweise Meditieren nicht so meins ist. Aber was
1152 sicher positiv ist, dass man auf sich selbst hört. Beim Meditieren geht es schlussendlich
1153 auch darum, dass man in sich selbst reinfindet. Vielleicht sitzt man auf einem Bänkli und
1154 geniesst die Aussicht. Vielleicht hört man zu Hause ganz entspannte Musik. Bei mir
1155 persönlich sieht es so aus, dass ich sehr gut runterfahren kann, indem ich zwei Mal in der
1156 Woche über den Mittag bei schönstem Wetter joggen gehe. Auch wenn es nur 45 Minuten
1157 sind, ist dies für mich ein wirkungsvolles Runterfahren und ich kann mich selbst wieder
1158 reflektieren.

1159 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

1160 Experte 6: Das finde ich ein sehr wichtiges Thema. Wie schon gesagt, als Führungsperson
1161 ist dies einer der wichtigsten Gründe, nach dem Motto, man muss im Prinzip jedes Signal
1162 von jedem Mitarbeiter ernst- und wahrnehmen. Entsprechend gilt es, sich selbst wieder
1163 Gedanken machen und zu sagen, okay, was gäbe es für allfällige Handlungsfelder, wie
1164 gehen wir da weiter vor. Ich glaube, es ist entscheidend, dass man sich austauscht. Ich
1165 habe einen Vorgesetzten, der hier vor Ort arbeitet, also den Niederlassungsleiter. Mit ihm
1166 tausche ich mich wöchentlich über solche Führungsthemen aus; das hilft enorm, wenn
1167 man darüber redet.

1168 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
1169 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

1170 Experte 6: Ja, solche Führungskräfte haben wir. Wir haben zwei Mal pro Jahr, immer
1171 unter dem sogenannten Führungsmanagement, eine Veranstaltung, die «Reflektieren und

1172 Umsetzen» heisst. Das ganze Führungsverhalten wir anhand von Beispielen analysiert.
1173 Jeder muss immer zwei Beispiele aus dem Führungsalltag mitnehmen und angeben, was
1174 das Problemfeld ist, wie man an das Problem herangegangen ist, was einem dabei
1175 gelungen und was einem nicht gelungen ist. Da sieht man, welchen Herausforderungen
1176 andere Teamleiter ausgesetzt sind und wie sie an eine Sache herangehen. Wenn man
1177 beispielsweise eine Person hat, die in einer ähnlichen Ausgangslage ist, kann man sich in
1178 der Gruppe eben austauschen. Bei uns wird bankintern viel ausgetauscht. Auch die
1179 Kursreihe für angehende Führungskräfte ist über mehrere Jahre hinweg aufbauend
1180 gewesen, und auch das mit dem «Reflektieren und Umsetzen», zeigt mir, dass es der Bank
1181 eben wichtig ist, sonst würde man etwas ändern. Jetzt hat man während ca. drei Jahren
1182 diese Führungsreihe durchgeführt und der Austausch unter den Führungskräften bleibt
1183 bei jedem selbst hängen. Aber das klappt nicht immer und man sagt wirklich, wir möchten
1184 euch bewusst für zwei Tage pro Jahr aus dem Tagesgeschäft rausnehmen, damit ihr euch
1185 mit anderen Führungskräften austauschen könnt. Ich finde eben, dass das Gold wert ist.

1186 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
1187 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

1188 *Experte 6: Ich würde behaupten, es gibt hier wie zwei verschiedene Paar Schuhe. Ich habe*
1189 *das Gefühl, dass die jüngeren Führungskräfte (50 Jahre abwärts) das wissen und bei den*
1190 *Älteren (50 Jahre aufwärts), habe ich manchmal meine Bedenken. Ich würde sagen, dass*
1191 *es generationenbedingt ist.*

1192 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
1193 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

1194 *Experte 6: Es gibt wirklich so ein Führungsmanagementprogramm, in dem Achtsamkeit*
1195 *auch seinen Platz hat. Die erste Reihe hiess «Festigen und Anwenden». Da wird quasi die*
1196 *Theorie im Arbeitsalltag angewendet. Die zweite Reihe «Reflektieren und Umsetzen»*
1197 *schliesst wirklich an diese drei Jahre an. Man soll sich selbst in solchen Situationen*
1198 *reflektieren und man untersucht im Anschluss daran, wie man dies umsetzen kann.*

1199 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
1200 *Schweizer Bankensektor?*

1201 *Experte 6: Ich würde behaupten, dass es ein hoher Grad der Anerkennung vorliegt, aber*
1202 *auch hier geht es wieder um eine Generationsfrage. Bei solchen Gesprächen über*

1203 derartige Themen sind eigentlich immer die jüngeren Leute dabei und nicht die Leute,
1204 welche demnächst pensioniert werden. Ich habe das Gefühl mit dem Mindset der jüngeren
1205 Führungskräfte würde man diesem Thema viel mehr Aufmerksamkeit schenken können.
1206 Es ist eine generationsbedingte Angelegenheit. Ich denke auch, dass es unterschiedlich
1207 ausfallen kann bei Grossbanken und bei kleineren Banken. Bei uns kommt tatsächlich
1208 jedes Jahr vor Weihnachten ein Mitglied der Geschäftsleitung vorbei und bringt ein
1209 Geschenk. Die Person geht zu jeder einzelnen Person hin, sagt hallo und nimmt sich für
1210 alle Zeit. Ich glaube, es kommt schlussendlich schon auch auf die Organisation und auf
1211 die Grösse darauf an.

1212 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfliessen lassen?*

1213 Experte 6: Schlussendlich, wie schon erwähnt, ist Kommunikation da sehr wichtig. Ich
1214 habe wöchentlich ein Bila mit den Mitarbeitern und ich pflege einen wöchentlichen
1215 Austausch mit den sogenannten Sub-Teams, das heisst mit den Kundenberatern und mit
1216 den Assistenten zusammen. Dort thematisieren wir die Bereiche, welche nur diese Sub-
1217 Teams betreffen. Schlussendlich wende ich Achtsamkeit an, indem ich mit den Leuten
1218 einen regelmässigen Austausch habe und somit nahe bei den Leuten sein kann.

1219 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
1220 *Unternehmen selbst?*

1221 Experte 6: Im Grunde geht es um eine Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber, die
1222 sich in Bezug auf ihre Anliegen ernst genommen fühlen. Natürlich spiegelt sich dies auf
1223 das Image als Arbeitgeber, welches man gegen aussen präsentiert. Auch hier müssen die
1224 Mitarbeiter in den Fokus gesetzt werden.

1225 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
1226 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

1227 Experte 6: Natürlich ergibt sich eine tiefere Fluktuation. Wenn man auf die Anliegen der
1228 Mitarbeiter eingeht, springen diese eher weniger häufig ab. Auch auf das Betriebsklima
1229 wirkt sich dies positiv aus. Man ist bereit, wenn alle ernst genommen werden, auch die
1230 Extrameile zu gehen oder ein Anliegen zu bearbeiten, für welches im Prinzip jemand
1231 anders verantwortlich wäre. Das sind in etwa diese beiden Themen.

1232 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
1233 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

1234 Experte 6: Ganz klar die Mitarbeiterzufriedenheit. Ich denke, sie wird enorm steigen,
1235 wenn man weiss, dass man von der Führungskraft gehört wird und das Interesse besteht,
1236 die Angelegenheiten auch zu thematisieren und zu hinterfragen.

1237 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
1238 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

1239 Experte 6: Nun falls man Achtsamkeit in der Führung nicht anwendet, kann es ganz klar
1240 zu Attraktivitätsverlust führen oder auch zu allgemeinem Imageverlust der Branche.
1241 Leute wechseln dann die Branche. Ich sehe grundsätzlich keine Problembereiche für den
1242 Bankensektor, wenn die Führung Achtsamkeit anwendet. Ausser vielleicht, dass der
1243 Fokus verloren geht und die Ressourcen nicht vorhanden sind, dass alle Mitarbeiter nun
1244 an Achtsamkeitsprogrammen teilnehmen.

Experteninterview 7

Funktion: Leiter Privatkundengeschäft

Arbeitgeber: Raiffeisen Bank

Ort: Teams

Datum und Zeit: 06.04.2023, von 16:00 – 16:45 Uhr

1245 *Forscherin: Als Einstieg würde ich gerne mit der folgenden Frage beginnen: Wie würdest*
1246 *du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

1247 Experte 7: Ja schon eher gestresst, aber ich muss sagen, dass es in Wellen kommt. Es gibt
1248 Tage oder vielleicht Wochen, in denen man wirklich relaxed in den Tag reinfinden kann
1249 und später tauchen die Probleme auf, mehrere aufs Mal und es wird zunehmend belastend.
1250 Meistens geht es um personelle Sachen. Das Business an sich funktioniert recht gut, es
1251 ist nicht so, dass die Zahlen schlecht wären, aber es sind eher personelle Angelegenheiten.
1252 Man hat diese Baustelle, so ist beispielsweise jemand aus irgendeinem Grund unzufrieden
1253 oder abgangsgefährdet.

1254 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

1255 Experte 7: Ich würde schon sagen, eher kompetitiv. Bei der Raiffeisenbank spürt man das
1256 vielleicht ein bisschen weniger als bei einer Grossbank. Es ist eine total bürokratisch
1257 strukturierte Branche, mit beispielsweise unserem Compliance. Zum hundertsten Mal
1258 muss man das Anlegerprofil erneuern und den Pass einfordern. Ja, so sehe ich das. Total
1259 durchstrukturiert, auch bei den Grossbanken. Es hat sich zwar ein wenig gebessert im
1260 Vergleich zu früher, als es noch hierarchischer organisiert war mit diesen Rängen. Die
1261 existieren beispielweise bei der CS allerdings noch immer mit Vice President, Director
1262 etc.

1263 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

1264 Experte 7: Seit zehn Jahren bin ich als Führungskraft tätig.

1265 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
1266 *tätig?*

1267 Experte 7: Auch seit zehn Jahren. Gelächter. Schon immer die Bankenbranche. Ich habe
1268 eine klassische Bankenkariere absolviert und bin seither bei der Bank geblieben. Seit 16
1269 arbeite ich bei der Bank. Nebenbei habe ich noch ein Studium absolviert.

1270 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
1271 *dein Team?*

1272 Experte 7: Es gibt ja den konsultativen Führungsstil, bei dem man sich mit Leuten
1273 anbindet. In den allerseltensten Fällen muss ich ein Machtwort sprechen und sagen, jetzt
1274 machen wir das so und so. Ich würde meinen Führungsstil als eher kooperativ
1275 beschreiben. Für mich ist die Beziehung zu den Mitarbeitern das Wichtigste. Ich bin bis
1276 jetzt damit immer gut gefahren, wenn ich weiss, dass ich eine gute Bindung mit der Person
1277 habe. Ich habe ja fünf direkt Unterstellte und die haben zum Teil noch weitere
1278 Unterstellte. Dort schaue ich einfach darauf, dass ich nahe an denen dran bin und viele
1279 gemeinsame Austausche pflege – ich denke die Beziehung zu einer Person ist am
1280 wichtigsten.

1281 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

1282 Experte 7: Ich muss sagen, dass das nicht meine Stärke ist. Mir geht es recht nahe. Ich
1283 schlafe schlecht, wenn ich mit einer belastenden Situation konfrontiert bin. Wenn ich
1284 beispielsweise weiss, dass ich morgen ein Führungsgespräch habe, bei dem eventuell
1285 Tränen fliessen werden (das gibt es halt ab und zu) wird es schwierig für mich, denn die
1286 betreffende Person wird es sicher nicht gut auffassen. Einmal hatte jemand Mundgeruch
1287 und ich musste diese Person darauf hinweisen, was mir nicht leichtfiel. Ich lasse Dinge
1288 zu nahe an mich ran, da habe ich sicherlich noch Verbesserungspotential.

1289 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
1290 *Kopf bewahren zu können?*

1291 Experte 7: Das ist eine gute Frage. Meistens bespreche ich die Situation mit jemandem.
1292 Das sind jetzt persönliche Dinge, aber mein Vater hat über längere Zeit Personen geführt.
1293 Ich bespreche es deshalb mit ihm oder frage ihn mal um Rat, das hilft mir sehr. Das heisst
1294 eigentlich, dass ich den Austausch mit Leuten suche. Ansonsten versucht man sich ein
1295 wenig abzugrenzen, beispielsweise mit dem eigenen privaten Umfeld, oder mit Sport.
1296 Den versuche ich regelmässig auszuüben.

1297 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise an solche Situationen im*
1298 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

1299 Experte 7: Ich glaube, dass ich es ähnlich angehe. Ich bin so häufig da im Geschäft und
1300 umgebe mich mehr mit meinen Mitarbeitern als mit Leuten aus meinem privaten Umfeld.
1301 Es klingt jetzt vielleicht ein wenig komisch, aber ich zähle die Leute aus meinem Geschäft
1302 zu einem erweiterten Familienkreis. Wenn ich weiss, dass es jemandem schlecht geht,
1303 einer Person, die mit mir arbeitet, dann belastet mich das. Vielleicht ist es nicht gerade
1304 das Gleiche, wie wenn es meiner Schwester schlecht gehen würde, aber es geht in die
1305 gleiche Richtung.

1306 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
1307 *Bankenbranche um?*

1308 Experte 7: Ja, also proaktiv. Ich denke, das ist das Wichtigste. Man soll nicht warten, bis
1309 etwas passiert, sondern überlegen und dann auch handeln. In der aktuellen Situation mit
1310 der CS - das möchtest du jetzt wahrscheinlich nicht gerne hören - gehen wir nicht wirklich
1311 proaktiv auf Kunden zu oder möchten sie direkt abwerben, aber wir machen natürlich
1312 etwas im Bereich Image Kampagnen. Wir präsentieren uns als verlässliche Partner, die
1313 für die Kunden da sind etc. Wir sind im Moment sicherlich aktiver als sonst. Ich würde
1314 zusammenfassend sagen, dass ich mich proaktiv an die Dinge ranmache.

1315 *Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

1316 Experte 7: Ich bin überhaupt nicht in die Literatur eingelese, aber ich denke, es geht um
1317 das persönliche Wohlbefinden und eben genau darum, wie man mit schwierigen
1318 Situationen umgeht. Es soll nicht so stark belasten, dass man in eine Depression gerät
1319 oder in ein Burnout reinläuft oder halt, dass es einem körperlich schlecht geht. Ich glaube
1320 diese Dinge sind zu vermeiden. **Im Zentrum steht das Wohlbefinden von einem selbst und**
1321 **vom ganzen Umfeld auch. Man muss mit den Mitarbeitern und sich selbst achtsam**
1322 **umgehen.**

1323 *Forscherin: Was denkst du, wie Achtsamkeit praktiziert werden kann?*

1324 Experte 7: Das ist sehr schwierig. Ich denke jede Person hat eine andere Art und Weise –
1325 viele würden jetzt sicher sagen, da musst du unbedingt Yoga machen oder du musst dein
1326 Arbeitspensum auf 80% wechseln, um mehr Me-Time haben zu können. Ich würde jetzt
1327 sagen, dass ich es mit Sport mache, das ist so mein Ding.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

1328 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
1329 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

1330 Experte 7: Wie du bei mir merkst, eher nicht. Ich wollte sogar diesen Frühling den Kurs
1331 «Achtsamkeit» machen, aber dieser wurde leider abgesagt. Wenn ich dort hätte
1332 teilnehmen können, dann wüsste ich sicherlich mehr. Ich denke der Kurs wurde abgesagt
1333 aufgrund von zu wenigen Teilnehmern. Wenn man in der Bankleitung ist, muss man einen
1334 Kompetenznachweis erbringen, dabei kann man Kurse auswählen und deshalb habe ich
1335 diesen gewählt. Ich würde generell sagen, dass die Thematik präsent ist, aber nicht
1336 wahnsinnig prominent. Du musst dir vorstellen, dass die Gesamtbankleitung der
1337 Raiffeisenbank Schweiz den Kurs zur Auswahl gehabt hat, aber es gab zu wenig
1338 Anmeldungen. Achtsamkeit ist präsent, aber ich denke nicht, dass es wahnsinnig
1339 verankert ist. Es hat sicherlich noch Potenzial vorhanden. Versuchen wir es mal so, ich
1340 gebe kurz bei uns ein, ob etwas zu Achtsamkeit aufkommt, wenn ich bei uns intern suche.
1341 Nun ja, also es gibt nicht wirklich etwas – es kommt bloss auf Geldwäscherei
1342 Compliance. Nun ich würde sagen, Achtsamkeit ist mehr eine Randerscheinung.

1343 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben*
1344 *von Achtsamkeit?*

1345 Experte 7: Die sind sehr beschränkt. Yoga habe ich tatsächlich versucht, da ich mal
1346 aufgrund einer Stresssituation gesundheitliche Probleme bekommen habe und dann habe
1347 ich mit Yoga angefangen, aber ohne irgendeinen theoretischen Background. Es war mehr
1348 zur Entspannung gedacht. Damit ich auch ein potenzielles Burnout vermeiden kann, habe
1349 ich mich an gewisse Atemübungen herangewagt. Dies habe ich über Youtube gemacht,
1350 das ist so meine Quelle.

1351 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

1352 Experte 7: Ich finde es wichtig und wird meiner persönlichen Meinung nach unterschätzt.
1353 Was bringt es, wenn man sich nicht abgrenzen kann? Früher oder später läuft jeder in ein
1354 Gesundheitsproblem rein. Ich finde es ist etwas, was man mehr fördern soll.

1355 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
1356 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

1357 Experte 7: Nein, bei uns habe ich jetzt keine Kenntnisse davon. Wir haben zwar einen
1358 Generationenwechsel gehabt, es kamen jüngere Leute zu uns, aber dennoch wird es
1359 irgendwie nicht so direkt angewendet. Es braucht eventuell noch mal die nächste
1360 Generation am Steuer. Ich habe gehört, dass es an der ZHAW einen Kurs zu
1361 «Mindfulness» gibt, aber ich gehe davon aus, dass es von den Fachhochschulen noch
1362 nicht zu uns übergeschwappt ist. Als ich den Bachelor oder Master gemacht habe, war
1363 Mindfulness nie ein Thema. Ich denke mal, es braucht tatsächlich noch deine Generation,
1364 um etwas bewirken zu können, damit es auch aktueller wird. Oder es muss bei unseren
1365 internen Schulungen noch stärker promotet werden. Ich kann mir vorstellen, dass wir so
1366 am Anfang sind, an dem sich das Thema langsam etabliert.

1367 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
1368 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

1369 Experte 7: Nein, also ich denke die Leute wissen nicht, wie man dies üben kann. Die
1370 einen machen so Dinge, aber eher unbewusst und wissen nicht, dass es sich um
1371 Achtsamkeit handelt. Ich würde sagen, viele machen es, aber nicht unter dem Label,
1372 respektive Begriff, Achtsamkeit. Ich würde davon ausgehen, dass ca. 40% der
1373 Führungskräfte etwas in diese Richtung machen.

1374 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
1375 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

1376 Experte 7: Ja, also eben die, die ich erwähnt habe, die gab es. Jedoch hat dies nicht
1377 stattgefunden. Es gab mal einen Gesundheitstag, also es gibt schon solche Themen, die
1378 in diese Richtung gehen – bei diesem Gesundheitstag wurde auch eine gesunde Führung
1379 angeschaut und wie man Probleme umgehen soll, respektive umgehen kann. Ich würde
1380 aber behaupten, dass jetzt niemand von meinen Mitarbeitern daran teilgenommen hat. Es
1381 gibt es aber nicht unter dem Label «Achtsamkeit». Oft ist es bloss ein Bestandteil und
1382 wird nicht isoliert angeschaut.

1383 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
1384 *Schweizer Bankensektor?*

1385 Experte 7: Ich denke der Grad ist tief, aber mehr vom Label «Achtsamkeit» hergesehen.
1386 Ich denke dieser ist tief. Solche Themen wie Work-Life-Balance und 4-Tage-Woche
1387 werden verfolgt, alles, das in diese Richtung geht. Diese Themen sind in aller Munde,
1388 nun würde ich aber mal davonausgehen, dass Achtsamkeit nicht ein Begriff ist, auf den
1389 jeder aufspringt.

1390 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen?*

1391 Experte 7: Ich habe hier ein Prinzip – jeder Mensch ist ja anders und man muss eine
1392 Beziehung aufbauen. Man muss wissen, wie man das Beste aus einer Person
1393 herausrausholen kann. Das kann jetzt banal klingen, aber ich habe es mal an einem
1394 Beispiel von Jürgen Klopp gehört. Man hat ihn gefragt, wie er es schafft, dass seine
1395 Spieler Höchstleistungen abrufen. Der hat dann immer gesagt, dass die Beziehung zu den
1396 Spielern wichtig sei und was der Spieler genau brauche, dass er gut performen kann.
1397 Gewisse Fussballer sind supersensibel, dann muss man diese sehr behutsam angehen und
1398 andere muss man richtig fertigmachen, dann erbringen sie Höchstleistungen. Ich glaube,
1399 dass es wichtig ist, dass man auf das Individuum eingeht und weiss, wie man mit diesen
1400 in welchem Moment sprechen muss, damit diese Höchstleistungen erbringen können.

1401 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
1402 *Unternehmen selbst?*

1403 Experte 7: Ich glaube die wirklichen Vorteile sind, dass die Mitarbeiterperformance
1404 besser werden, die Mitarbeiter fühlen sich wohler. Sie haben eine psychologische
1405 Sicherheit und sie wissen, dass, wenn mal etwas schief läuft, sie nicht gerade angeschrien
1406 werden. Auch wenn es um die Gesundheit der Mitarbeiter geht, bringt dies sicherlich
1407 Vorteile – weniger Krankheitstage, weniger Stress und auch im schlimmsten Fall
1408 natürlich die Vermeidung von Burnouts. Ich würde behaupten, dass es viele Vorteile gibt,
1409 wenn man mehr Wert auf Achtsamkeit legt.

1410 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
1411 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

1412 Experte 7: Als Chancen sehe ich sicher, dass man als Führungskraft wahrgenommen wird
1413 und Mitarbeiter gut halten und anziehen kann. Man kann auch eine Vorbildfunktion
1414 einnehmen. Wenn die Mitarbeiter gerne in der Bank arbeiten, hat man eine kleinere
1415 Fluktuation.

1416 *Forscherin: Welche möglichen Chancen können sich durch das Praktizieren der*
1417 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

1418 Experte 7: Ich glaube es gibt Sicherheit. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl und wenn sie
1419 wissen, dass die Führungskraft nicht gerade am Rad dreht, dann geht es ihnen besser.

1420 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
1421 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

1422 Experte 7: Probleme, die sich ergeben können, sehe ich nur bedingt. Die älteren Manager
1423 würden wahrscheinlich sagen, dass wir nicht in einem Wohlfühlverein sind und dass sich
1424 jetzt da Leute gegenseitig auf die Schultern klopfen, seit nicht der Sinn der Sache. Es geht
1425 am Ende des Tages um das Geschäft. Die Gefahr könnte entstehen, wenn man wirklich in
1426 einem Wohlfühlklub ist, dass man dann gar keine Anlagegeschäfte mehr tätigt. Die
1427 Gefahr kann entstehen, dass man es wirklich übertreibt und das Ziel der eigenen
1428 Unternehmung aus den Augen verliert. Ich sehe, dass das Thema momentan nicht so
1429 präsent ist. Wir sind noch nicht so weit, dass alle von Achtsamkeit sprechen würden.

Experteninterview 8

Funktion: Teamleiterin Kundenberatung

Arbeitgeber: Raiffeisen Bank

Ort: Teams

Datum und Zeit: 07.04.2023, von 13:00 – 14:00 Uhr

1430 *Forscherin: Damit wir ins Thema Achtsamkeit einsteigen können, würde ich gerne mit*
1431 *folgender Frage starten: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment*
1432 *beschreiben?*

1433 Expertin 8: Ich würde sagen sehr gut. Ich bin sehr dankbar für das, was ich machen darf.
1434 Alleine schon, dass ich in so jungen Jahren schon eine Führungsrolle übernehmen darf,
1435 schätze ich sehr. Es macht mir auch sehr viel Freude.

1436 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

1437 Expertin 8: Hm ich würde sagen sehr unterschiedlich. Gerade wenn man eine CS mit der
1438 Raiffeisenbank vergleicht, diese haben ja sehr viele Differenzen bzw. Unterschiede.
1439 Generell würde ich behaupten, dass die Branchen sich doch sehr an Leistung orientiert.
1440 Ich würde sagen, dass ist so das Schlagwort, was mir einfällt.

1441 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

1442 Expertin 8: Ja, also ich durfte im März 2020 als Teamleiter anfangen. Es wäre
1443 Teamleiterin Kundenberatung, also eigentlich bei der Raiffeisen ist es noch sehr auf den
1444 Schalter ausgelegt, aber wir dürfen auch Beratungen anbieten.

1445 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
1446 *tätig?*

1447 Expertin 8: Auch seit 2020, da ich auch meine Ausbildung bei der Bank absolviert habe
1448 und sonst noch in keiner anderen Branche tätig war.

1449 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben respektive wie führst du*
1450 *dein Team?*

1451 Expertin 8: Das ist noch eine schwierige Frage. Ich würde sagen, dass ich meine
1452 Mitarbeiter sehr selbstständig zu arbeiten lassen. Das ist nicht immer einfach, da jede
1453 Person unterschiedlich ist, aber dennoch versuche ich es, indem ich ihnen diese Freiheit

1454 lasse und indem ich sie auch akzeptiere, so wie sie sind. Ich würde auch sagen, dass ich
1455 mit meinen Mitarbeitern ein enges und kollegiales Verhältnis habe. Es ist vielleicht auch
1456 so, da ich noch jung bin und auch die Leute in meinem Team eher jung sind. Ausser
1457 jemand, die ist ein wenig älter, wie ich. Mit dieser Person ist es schon noch eine
1458 Herausforderung, da die Hemmungen schon noch vorhanden sind. Da die Person auch
1459 viel mehr Arbeitserfahrung hat und dann ist es immer ein wenig schwierig zu sagen, hey
1460 möchtest du es nicht lieber anders machen. Der Respekt ist eher da, zum mal eine
1461 Korrektur anbringen zu können. Aber ich denke man muss es machen, da man sonst nicht
1462 weiterkommt.

1463 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

1464 Expertin 8: Ich versuche mir selbst immer zuerst einen Überblick zu verschaffen, dass ich
1465 mich selbst immer ordnen kann und einen Plan zu erarbeiten und schliesslich dann auch
1466 Prioritäten zu setzten, das finde ich sehr wichtig. Wenn mal dann nicht weiterkommt,
1467 dann ist es auch wichtig, dass man auf seinen Vorgesetzten zugeht, um Hilfe beiziehen zu
1468 können. Ich denke da darf man sich auch nicht schämen, da es völlig in Ordnung ist, wenn
1469 man auch einen solchen Weg geht.

1470 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
1471 *Kopf zu bewahren können?*

1472 Expertin 8: Ich glaube, dass ich weniger eine Methode anwende, ich nehme grundsätzlich
1473 jede Situation so wie sie kommt und entscheide dann somit auch situationsbedingt. Ich
1474 finde es sehr wichtig, dass man mit dem Gegenüber im Austausch ist und ich finde somit
1475 Kommunikation äusserst wichtig.

1476 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Angehens Weise solcher Situationen im privaten*
1477 *Kontext im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

1478 Expertin 8: Hm, also ich bin eine sehr ehrliche und direkte Person und wenn man sich
1479 nicht auf einer persönlichen Ebene mit dem Gegenüber befindet oder eben nicht
1480 emotional verbunden ist, dann fällt es einem vielleicht leichter Mal klar zu
1481 kommunizieren und im Privaten Umfeld hat man dann eher Respekt verurteilt zu werden,
1482 oder es würde einem näher gehen.

1483 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
1484 *Bankbranche um?*

1485 Expertin 8: Also ist ein wenig unterschiedlich. Ich denke man muss sich damit
1486 beschäftigen und entsprechend damit auseinandersetzen. Auch wichtig ist, dass man es
1487 so akzeptieren muss, wie es ist und dann auch wieder Kommunikation ist wichtig, wenn
1488 gerade Mitarbeiter Respekt haben vor Situationen. Unsere Abteilung ist schon gerade eher
1489 vom Wandel betroffen, also gerade auch der Schalter. Ich denke dies wird es nicht mehr
1490 allzu lange geben. Gerade wenn die Mitarbeitern Respekt vor der Zukunft haben und nicht
1491 genau wissen, wie sich der Job entwickelt, dann denke ich, dass man wieder miteinander
1492 kommunizieren muss und ebenfalls aufzeigen muss, was es für Alternativen gibt. Ich
1493 denke ich einer solchen Situation ist eben Kommunikation wieder das Wichtigste. Die
1494 Situation mit dem Schalter ist bei uns im Toggenburg jetzt noch nicht so ganz aktuell, da
1495 im Toggenburg immer alles ein wenig langsamer geht, aber ich denke schon, dass man
1496 sich damit auseinandersetzen muss. Ich habe auch schon bei einer anderen Raiffeisenbank
1497 gearbeitet und dort gibt es effektiv schon keinen Schalter mehr. Ich denke es kommt
1498 sicher, aber bei uns sicherlich erst in den nächsten Jahren.

1499 *Forscherin: Gerne möchte ich dein Verständnis in Bezug auf das Thema Achtsamkeit*
1500 *abholen. Forscherin: Was verstehst du unter Achtsamkeit?*

1501 **Expertin 8: Ja, also Achtsamkeit hat damit zu tun, dass man auf die Mitarbeiter eingehen**
1502 **und deren Wünsche und Anliegen abholen kann und auch entsprechend berücksichtigt.**
1503 Die Herausforderung ist dann diese, dass man dies alles mit dem Ziel der Bank wieder in
1504 den Einklang bringen muss.

1505 *Forscherin: Was denkst du wie kann Achtsamkeit praktiziert werden?*

1506 Expertin 8: Hmm also ich denke da ist auch wieder Kommunikation wichtig, da gibt es
1507 verschiedene Wege. Ich kann mir vorstellen, dass im Alltag weniger diese Themen
1508 gesprochen werden und darum denke ich, dass da eventuell ein regelmässiger Austausch
1509 oder in einem Gespräch wichtig ist. Also eben, wenn man eine Zielvereinbarung hat, dass
1510 man nicht erst später auf diese eingeht und beurteilt – sondern dass man regelmässig mit
1511 den Mitarbeitern das Gespräch sucht, dass man den aktuellen Stand abholt und darum
1512 eben denke ich das Achtsamkeit in Gesprächen mit gezielten Fragen geübt werden kann
1513 oder könnte das sicher gut abdecken. Generell denke ich kann man Achtsamkeit sicherlich
1514 praktizieren, indem man meditiert oder auch Yoga macht. Also da gibt es das Ziel in sich

1515 selbst einzufinden. Ich denke man muss einfach auch bewusst denken und bewusst durchs
1516 Leben gehen und nicht nur oberflächlich denken, sondern auch die Hintergründe
1517 begutachten und Verantwortung übernehmen, ist auch sehr wichtig und nicht einfach
1518 annehmen, wie es ist, sondern vielleicht auch die Dinge aus einem anderen Standpunkt
1519 anschauen.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

1520 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter
1521 Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

1522 Expertin 8: Es kommt wahrscheinlich darauf an, um welche Bank es sich handelt. Ich
1523 könnte mir vorstellen, dass man bei einer Grossbank, einer UBS oder einer CS, mehr eine
1524 Nummer ist. Man muss einfach seine Ziele erreichen und ich denke der psychologische
1525 Hintergrund wird nicht so gründlich beachtet. Ich denke, dass bei einer Regionalbank
1526 oder einer Raiffeisenbank - das Thema Achtsamkeit meiner Meinung nach eher ein wenig
1527 mehr Platz einnimmt im Alltag. Natürlich gibt es gerade bei einer Raiffeisenbank
1528 eindeutig noch mehr Potenzial. Die Menschheit muss genau an solchen Dingen, wie
1529 beispielsweise der Empathie, intensiver arbeiten. Das betrifft jedes Individuum und es
1530 gilt mehr darauf zu achten, damit man gewisse Dinge im Alltag vermehrt umsetzen
1531 kann. Das wird bei einer kleineren Bank zu einer anspruchsvollen Herausforderung.

1532 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem
1533 Einüben von Achtsamkeit?*

1534 Expertin 8: Ich habe noch nicht viel Erfahrungen mit dem Einüben von Achtsamkeit
1535 gemacht. Was ich bereits kenne, sind gewisse regelmässige Schulungen im Geschäft. Wir
1536 haben kürzlich eine Schulung absolviert, bei der es darum gegangen ist, dass man den
1537 kontinuierlichen Leistungsdialog ausbaut und sich wirklich Ziele setzt. Dabei tauscht man
1538 sich regelmässig mit den Mitarbeitern aus und holt das Befinden ab. Bei solchen Anlässen
1539 ist das Thema Achtsamkeit seit je her ein integrativer Teil gewesen.

1540 *Forscherin: Weshalb hast du bis jetzt keine tiefgreifenden Erfahrungen mit der Thematik
1541 Achtsamkeit machen können?*

1542 Expertin 8: Ich glaube nicht, dass es dafür einen wirklichen Grund gibt. Es ist irgendwie
1543 logisch, dass ich im Berufsalltag eher mit der formlosen Praxis beschäftigt bin. Deshalb
1544 habe ich mich bis anhin nie vertieft mit dieser Thematik auseinandergesetzt, obwohl das
1545 wichtig wäre.

1546 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

1547 Expertin 8: Wie gesagt, ich finde dieses Thema sehr wichtig, weil ich denke, dass viele
1548 Probleme gelöst werden könnten, bevor sie überhaupt aufkommen. Es geht um
1549 Prävention, um Verhinderung solcher Probleme. Ich denke es ermöglicht persönlich ein
1550 anderes, tiefgreifendes Bewusstsein. Wenn die Menschen achtsamer lebten, würde der
1551 Umgang mit den Mitmenschen wesentlich anders aussehen. Ich finde das sehr wichtig,
1552 aber man muss diesen Umgang halt erlernen. Man kann dies nicht einfach so erwarten
1553 und es nicht unbedingt als gegeben erachten.

1554 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
1555 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

1556 Expertin 8: Ich würde sagen es ist in etwa ähnlich wie bei mir. Wenn man sich nicht aktiv
1557 mit dem Thema auseinandersetzen muss oder es eben im Unternehmen nicht thematisiert
1558 wird, lässt man es einfach so weiterlaufen, wie man es sich gewohnt ist. Bei uns ist
1559 Achtsamkeit noch nie ein wirklich präsent Thema gewesen, darum ist es noch nicht
1560 verbreitet.

1561 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
1562 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

1563 Expertin 8: Der Kenntnisstand ist eher gering, vielleicht, weil man sich eben nicht
1564 wirklich mit der Thematik auseinandergesetzt hat und sie nicht als relevant empfindet.
1565 Der Fokus liegt eben nicht auf dieser Thematik, sondern er liegt auf anderen Themen. Ich
1566 denke, da gibt es eine grosse Spannweite, um sich weiterzubilden und Achtsamkeit
1567 anzuwenden.

1568 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
1569 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

1570 Expertin 8: Ich glaube, dass es sie gibt, aber mir sind gerade keine bekannt. Wenn man
1571 sich mit der Thematik auseinandersetzen möchte, gibt es bestimmt Möglichkeiten, sich

1572 schulen zu lassen. Wahrscheinlich kommt ein möglicher Anstoss nicht von oben. Wenn
1573 allerdings ein persönliches Interesse besteht, findet man dazu schon etwas.

1574 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
1575 *Schweizer Bankensektor?*

1576 Expertin 8: Es ist relativ schwierig, dies zu beurteilen, wenn man sich mit der Thematik
1577 noch kaum auseinandergesetzt hat. Ich denke, es ist noch eher weniger präsent und
1578 sicherlich ausbaufähig.

1579 *Forscherin: Wie (würdest) du Achtsamkeit bei der Führung einfliessen lassen?*

1580 Expertin 8: Da denke ich, dass es auch wichtig ist, dass die Führung geschult wird. Sie
1581 muss wissen, was das Thema alles beinhaltet, und wie man es umsetzen und im Alltag
1582 anwenden kann. Ich denke, es ist auch entscheidend, dass man Achtsamkeit im Alltag
1583 anwenden kann, dass es eventuell Gespräche gibt und Schulungen, damit alle auf dem
1584 gleichen Wissenstand sind – nicht nur die Führungskräfte, sondern natürlich auch die
1585 Mitarbeiter.

1586 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
1587 *Unternehmen selbst?*

1588 Expertin 8: Ich könnte mir vorstellen, dass Alltagsprobleme keine so grosse Präsenz mehr
1589 hätten und man sich auf das Tagesgeschäft fokussieren kann. Es soll ja auch nicht mehr
1590 so viel Energie kosten. Ich kann mir zudem vorstellen, wenn Themen zu wenig beachtet
1591 werden und die Mitarbeiter damit sehr beschäftigt sind, dass beispielsweise, wenn ein
1592 Konflikt untereinander herrscht oder was auch immer, wenn sie sich beispielsweise auch
1593 nicht wohlfühlen, dass das sehr viel Energie kosten kann, die man besser anders
1594 verwendet. Davon profitiert natürlich das Unternehmen.

1595 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
1596 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

1597 Expertin 8: Ich denke, dass die persönliche Entwicklung sicher gefördert werden kann.
1598 Auch der Führungsstil kann sich positiv entwickeln und vielleicht gerade die
1599 Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern würde sich in eine positive Richtung verändern.
1600 Ja, das ist es in etwa, was mir einfällt.

1601 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
1602 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeitern ergeben?*

1603 Expertin 8: Auch den Mitarbeitern eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, sich
1604 weiterzuentwickeln. Um das Thema kennenzulernen und sich auf diese Art auf das Thema
1605 einzulassen. Ich denke, wenn es richtig angewendet wird, können auch die Mitarbeiter
1606 sehr viel davon profitieren, weil vielleicht auch der Vorgesetzte intensiver auf die
1607 Personen eingehen kann, respektive auf deren Wünsche und Anliegen. Ich denke, das
1608 hätte schon einen grossen Einfluss auf beide Parteien und natürlich beruht dies auch auf
1609 Gegenseitigkeit.

1610 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
1611 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

1612 Expertin 8: Ich gehe allgemein davon aus, dass, wenn man etwas Neues einführt, es
1613 umgesetzt werden muss. Damit bringt es einen Nutzen, denn der Mensch ist ein
1614 Gewohnheitstier und wenn man kein Konzept hat und nicht dranbleibt, wird es
1615 schwieriger. Man muss die Sache natürlich durchdenken und einen Plan haben, wie man
1616 es umsetzen kann. Sonst bringt es nur wenig; wenn man einfach das Gefühl hat, das wäre
1617 ein Thema, das man im Unternehmen implantieren könnte. Wenn man hat keine Strategie
1618 hat, und seine Leute in dieses Thema nicht einführt, dann kann man es gleich sein lassen.
1619 Schlussendlich hätte man auf diese Weise mehr Aufwand als Ertrag. Das macht dann
1620 schlussendlich auch keinen Sinn. Es braucht effektiv viele Schulungen etc. damit es
1621 umgesetzt werden kann. Ich denke, dass der Anstoss von ganz oben kommen muss. Wenn
1622 einfach nur einzelne so arbeiten, aber die Bank selbst nicht auf das ausgelegt ist, bleibt
1623 der Nutzen gering.

Experteninterview 9

Funktion: Teamleiterin Privatkunden Bereich

Arbeitgeber: Raiffeisen Bank

Ort: Teams

Datum und Zeit: 08.04.2023, von 09:00 – 10:00 Uhr

1624 *Forscherin: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

1625 Expertin 9: Grundsätzlich gut. Es ist einfach so, dass wir einen richtigen Personalmangel
1626 haben und darum ist man zum Teil wirklich am Anschlag. Wir sind eine recht kleine
1627 Geschäftsstelle mit nur drei Personen. Wenn also jemand in den Ferien weilt, kann man
1628 nicht einfach krank machen. Ich war letzte Woche tatsächlich krank und die zwei Tage,
1629 an denen die eine Mitarbeiterin hier war, blieb ich zu Hause. Aber nach diesen beiden
1630 Tagen ging ich dennoch ins Geschäft, um zu arbeiten. Es gab leider keine andere
1631 Möglichkeit. Wir haben momentan schon recht Stress und das Ganze mit der CS, das hast
1632 du ja sicherlich auch mitbekommen, macht die Situation nicht einfacher. Wir merken das
1633 extrem: Was ihr bei der CS als Abfluss von Geldern erlebt, merken wir genau umgekehrt,
1634 wir verzeichnen deutliche Zuflüsse.

1635 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

1636 Expertin 9: Bei der Raiffeisenbank ist es so, dass wir halt nicht sehr viele Ziele haben,
1637 wie das bei den Grossbanken der Fall ist, beispielsweise bei der CS und UBS. Die haben
1638 zum Teil völlig unterschiedliche Ziele und einen ganz anderen Stress. Man muss generell
1639 aber viel leisten und viel erbringen. Wir haben seit Jahren eine sehr hohe Fluktuation.
1640 Anfangs dachte ich, dass das nur bei unserer Genossenschaft zutrefte, aber ich sehe dieses
1641 Phänomen in der ganzen Bankenwelt. **Es gibt sehr viele Wechsel und viele offene Stellen.**
1642 **Ich bin in den letzten Jahren oft angefragt worden für eine neue Stelle. Deshalb würde ich**
1643 **behaupten, dass im Bankensektor eine richtige Unruhe herrscht, auch eine**
1644 **Unzufriedenheit und es gibt sehr viele Wechsel.** Ob die Unzufriedenheit berechtigt ist
1645 oder nicht, das ist eine andere Frage. Ich habe eine Kollegin, die echt sauer war, als sie
1646 nur CHF 15'000 Bonus bekommen hat und das mit 22 Jahren. Ich finde das nicht
1647 berechtigt. Man merkt bei vielen Leuten, dass sie Angst haben vor der Digitalisierung und
1648 sich fragen, ob es ihren Job tatsächlich noch braucht. Man merkt es bei gewissen
1649 Generationen, die sich gar nicht anpassen möchten. Da sie davon ausgehen, dass nur noch

1650 plus/minus zehn Jahre Denen ist alles mehr oder weniger egal. Ich habe das Gefühl, die
1651 Branche vor mehreren Jahren als ruhiger wahrgenommen zu haben.

1652 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

1653 Expertin 9: Das ist eine gute Frage – seit 2020. Ich war zuerst Leiterin Privatkunden und
1654 anschliessend an den Studienabschluss bin ich Individual Kundenberaterin geworden.
1655 Darüber hinaus bin ich offiziell Stellvertreterin Geschäftsstellenleitern, also mit
1656 Kadervertrag und allem. Ich habe das schon vorher gemacht, aber nicht auf offizieller
1657 Basis.

1658 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft
1659 tätig?*

1660 Expertin 9: Seit eh und je bin ich auf der Bank.

1661 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du
1662 dein Team?*

1663 Expertin 9: Ich bin sehr hilfsbereit, aber auch fordernd. Wenn man mir nicht zuhört, oder
1664 wenn ich Dinge mehrfach erklären muss, nervt es mich einfach. Ich erkläre alles sehr
1665 gerne, ich bin sehr hilfsbereit und möchte, dass die Leute viel profitieren und lernen.
1666 Wenn aber die Aufgaben anschliessend nicht ausgeführt werden, kann ich schon streng
1667 werden.

1668 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

1669 Expertin 9: Innerlich bin ich oft kurz vor dem Ende, aber gegen aussen wirke ich
1670 möglichst ruhig. Oft kommt es halt vor, dass wir nicht so einfache Kunden haben. Da
1671 muss man stets verständnisvoll sein und egal, was für einen Tag man hat, man muss es
1672 einfach verstehen und versuchen, eine Lösung zu finden. Das wende ich in der Führung
1673 genauso an. Innerlich denke ich mir oft, nicht dein Ernst, verstehst du es immer noch
1674 nicht, so schwierig kann das doch nicht sein. Es ist abhängig vom Charakter, d.h. je nach
1675 Person kann beispielsweise ein Anschreien nicht wirken und man verschreckt die Person
1676 eventuell nur noch. Darum bin ich schlussendlich gegen aussen ruhig und versuche immer
1677 nett zu sein und unterstützend zu agieren.

1678 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
1679 *Kopf bewahren zu können?*

1680 Expertin 9: Wenn es ganz schlimm ist, das ist aber selten der Fall, arbeite ich mit
1681 Atemtechniken, um mich zu beruhigen. Auch um Distanz zu schaffen, aber das mache
1682 ich bloss, wenn ich kurz vor dem Explodieren stehe. Im Allgemeinen finde ich die
1683 erforderliche Distanz recht gut. Wenn irgendetwas Problematisches eintrifft, lassen wir
1684 das so stehen und schauen es uns am nächsten Tag nochmals an. Wenn man eine Nacht
1685 darüber schläft, sieht vieles schlussendlich wieder anders aus. Ich habe im Moment einen
1686 Vorgesetzten, der direkt explodiert und ich denke mir oft: Wenn du doch jetzt nur tief
1687 atmen würdest, dann wäre das Ganze doch gar nicht so schlimm! Ich empfinde derartige
1688 Reaktionen einfach nur als peinlich und sehe bei einer solchen Person keine
1689 Vorbildfunktion.

1690 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise an solche Situationen im*
1691 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

1692 Expertin 9: Ganz anders. Im Privatleben habe ich Null Geduld, wirklich gar nicht. Wenn
1693 ich Leuten von der Arbeit erzähle, fragen sie mich, ob ich dies wirklich bin. In der Bank
1694 bin ich sehr verständnisvoll und hilfsbereit. Im Privaten fahre ich schnell mal aus meiner
1695 Haut raus. Je nach Person bin ich eventuell gar noch beleidigt und verhalte mich kindisch.
1696 Ich habe auch mal gedacht, weil ich im Geschäft immer ruhig und nett sein muss, bin ich
1697 eben zu Hause genau das Gegenteil. Ich bin eigentlich schon eher jemand, der explodieren
1698 kann und ich habe viel Temperament und viele Emotionen. Ich finde, im Geschäft sind
1699 Ruhe und Besonnenheit angebracht und deshalb verhalte ich mich am Arbeitsplatz
1700 tatsächlich anders als im privaten Bereich.

1701 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
1702 *Bankbranche um?*

1703 Expertin 9: Ich habe recht früh damit angefangen mich von solchen Dingen zu
1704 distanzieren. Was ich nicht beeinflussen kann, kann ich sowieso nicht ändern. Wenn
1705 Kunden zu mir kommen und über die CS lästern, höre ich ihnen zu, gebe meine Meinung
1706 aber nicht Preis. Das bringt niemandem etwas. Wenn die Kunden allerdings sagen, man
1707 hätte die CS nicht retten sollen, zeige ich ihnen auf, was das alles für Auswirkungen auf
1708 den ganzen Finanzplatz haben würde. Es ist nicht einfach so, dass eine Bank Konkurs
1709 gegangen wäre, nein, da steckt viel mehr dahinter. Nicht nur Leute von der CS und der

1710 UBS würden Angst um ihren Job haben, es gäbe in der ganzen Bankenwelt Unruhe. Dies
1711 verstehen viele nicht, da sie nicht so weit denken. Auch das Thema Digitalisierung ist ein
1712 wichtiger Punkt. Solche Dinge sollte man nicht aufhalten, sondern damit lernen
1713 umzugehen und die Vorteile zu sehen. Alles, was digitalisiert wird, macht es einem
1714 einfacher und der Fokus kann woanders gelegt werden. Alle haben halt Angst um ihren
1715 Job und ich denke auch, dass dies eine Generationenfrage ist. Bei uns werden die
1716 Schalterstellen schrittweise abgebaut und es entsteht eine Beraterbank. Die Leute sehen
1717 aber das Positive nicht, weil man den Fokus besser auf die Beratung legen kann. Ich gehe
1718 an diese ganzen Umstände immer offen heran und sehe das Positive dahinter, alles andere
1719 bringt niemanden weiter.

1720 *Forscherin: Gerne möchte ich dein Verständnis in Bezug auf das Thema Achtsamkeit*
1721 *abholen.*

1722 *Forscherin: Was verstehst du unter dem Begriff Achtsamkeit?*

1723 Expertin 9: Für mich ist es ein sehr wichtiges Thema, da meine Mutter vor ein paar Jahren
1724 mal ein Burnout hatte. Darum ist es enorm wichtig. Achtsamkeit gibt es in vielen
1725 Variationen. Es gibt Leute, die meditieren, machen Yoga oder Atemübungen. **Für mich**
1726 **persönlich bedeutet Achtsamkeit, dass ich in erster Linie auf mich selbst achte.** Das heisst
1727 nicht, dass ich andere Leute ausschliessen möchte. Es geht eher darum, dass ich das
1728 unverzüglich anspreche, wenn für mich etwas nicht in Ordnung ist. Von allem, was mir
1729 nicht guttut, versuche ich mich zu distanzieren. Ich versuche, mich seit etwa einem Jahr
1730 nicht zu stark über Dinge aufzuregen, die sich im Geschäft zutragen. Ich rege mich zu
1731 Hause schon zuerst kurz auf, aber es ist nur einmalig und dann gleich wieder vom Tisch.
1732 Ich schaue darauf, dass mich solche Dinge nicht zu fest belasten. Direkt nach der Lehre
1733 habe ich mir oft überlegt, welches Produkt ich welchem Kunden verkaufen kann. Ich hatte
1734 einen guten Chef, dem ich erzählte, dass ich mir bereits am Sonntag Gedanken darüber
1735 mache. Er hat mich auf nette Art und Weise darauf hingewiesen, dass ich nicht dafür
1736 bezahlt würde, mir an Sonntagen solche Gedanken zu machen. Natürlich nehmen wir
1737 schwierige Situationen oder herausfordernde Fälle mit nach Hause. Aber wegen meinem
1738 Chef kam ich vor rund acht Jahren zum Schluss, dass ich tatsächlich dafür nicht bezahlt
1739 werde. Ich kann mir am Morgen um 7:30 Uhr in der Früh dazu Gedanken zu machen. In
1740 99% der Fälle schaffe ich das wirklich.

1741 *Forscherin: Was denkst du, wie man Achtsamkeit praktizieren kann?*
1742 Expertin 9: Viele Leute verbinden Achtsamkeit direkt mit Meditieren. Meditieren ist nicht
1743 für jeden etwas. Ich habe es versucht, aber ich schlafe jedes Mal ein. Ich mache
1744 zwischendurch Yoga, aber eher für meine Beweglichkeit. Was mir viel bringt, ist mein
1745 Kampfsporttraining, also Krav Maga. Krav Maga dient mir eher zum Schutz und zur
1746 Selbstverteidigung. Man lernt richtig zu reagieren, wenn jemand einen angreift. Sei es
1747 mit einer Waffe oder mit einem Messer. Es gibt einem das Gefühl, dass man diese Toolbox
1748 hätte. Die meisten Leute verbinden Achtsamkeit damit, dass sie in sich hineinfließen und
1749 die innere Ruhe suchen. Bei geht es um das komplette Gegenteil. Beim Kampfsport muss
1750 ich konzentriert sein, weil mir sonst ein Schlag verpasst wird. Ich kann einfach mein
1751 Gehirn abschalten für diese 1h 45min. egal, wie schlecht gelaunt ich im Training
1752 ankomme. Ich nehme immer etwas Positives mit. In Ausnahmesituationen mache ich
1753 diese Atemübungen. Am Tag gelebte Achtsamkeit ist für mich mehr der Ausgleich mit
1754 dem Sport, da ich sehr viel Energie habe.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

1755 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
1756 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*
1757 Expertin 9: Der Kenntnisstand ist sehr tief. Die meisten Führungspersonen sind
1758 Babyboomer, also die Generation unserer Eltern. Es ist normal, dass sie
1759 Führungspositionen einnehmen. Aber das ist genau die Generation, die von morgens bis
1760 abends arbeitet deren Leben das Geschäft ist. Ich gehe davon aus, dass unsere Generation
1761 den Fokus mehr auf Work-Life-Balance legt und darauf, wie es einem selbst geht. Die
1762 Bank ist lediglich mein Arbeitgeber, der morgen schon wieder wechseln kann. Von dieser
1763 Generation gibt es aktuell einen kleinen Prozentsatz in der Führung. Ich würde sagen, in
1764 ca. 30 Jahren ist dies ein grosses Thema, denn alle Leute, die jetzt Mitte oder Ende 20
1765 sind, werden Führungspositionen einnehmen. Aktuell ist es aber ein sehr geringer
1766 Prozentsatz. Ich sehe das bei meinem aktuellen Chef, der sich für das Geschäft aufopfert.
1767 Ich denke mir dabei, dass es mir zu blöd wäre, extra noch bei den Kunden vorbeizugehen.
1768 Schliesslich ist das nicht meine Bank und ich bin ersetzbar. Morgen kann einem gekündigt

1769 werden, und eine neue Kraft eingesetzt werden. Darum muss man aktuell von einem sehr
1770 tiefen Prozentsatz ausgehen.

1771 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben*
1772 *von Achtsamkeit?*

1773 Expertin 9: Meditieren habe ich versucht, aber ich bin tatsächlich immer eingeschlafen.
1774 Mir sagt das nichts, ich kann mich nicht darauf einlassen. Wenn meine kleinen Zehen
1775 spüre, dann bringt es mir nichts. Für meine Mutter ist das allerdings das Ideale, sie hört
1776 sich dabei entsprechende Gesänge an. Yoga tut mir gut, aber mehr weil es Sport ist. Ich
1777 habe Yoga in einem Surf-Camp erlernt. Sehr toll fand ich, dass es unter Anleitung geschah
1778 und jetzt praktiziere ich es einfach via Videos. Die Frau im Surf-Camp war eine Inderin,
1779 die irgendwie so Meditationsgesänge mit einbezogen hat. Eigentlich so, wie das meine
1780 Mutter macht Ja, im Surf-Camp habe ich teils Gänsehaut bekommen. Ich habe schon
1781 früher verschiedene Dinge ausprobiert. Ich habe früher Kickboxen gemacht und dabei
1782 viel im Zusammenhang mit dem Atmen gelernt. Diese Techniken praktiziere ich oft noch
1783 heute. Da merke ich total, wie der Puls runterkommt und ich kann zu mir selbst finden.

1784 *Forscherin: Wie stehst du zur Thematik Achtsamkeit?*

1785 Expertin 9: Ich finde Achtsamkeit sehr wichtig. Ich denke auch, dass das Thema in den
1786 letzten paar Jahren eher akzeptiert ist in der Gesellschaft. Allein der ganzen Thematik
1787 gegenüber, mit den verschiedenen Therapien, den physiologischen Faktoren etc. begegnet
1788 man viel offener. Es ist wie fast ein Hype und ich kenne viele, die in Therapien gehen.
1789 Viele Leute sind auch skeptisch und können Therapie nicht ernst nehmen, Aber ich würde
1790 sagen, wenn es den Leuten guttut, soll sie es ruhig machen. Ich finde es sehr wichtig, dass
1791 Achtsamkeit jetzt langsam seinen eigenen Weg findet. Bei der Bevölkerung ist es durch
1792 Meditieren bekannt, aber ich finde jeder soll für sich selbst den richtigen Weg finden, wie
1793 man zu dieser Ruhe und dieser Abgrenzung kommt. Abgrenzung finde ich fast das
1794 Wichtigste, mal etwas stehen lassen können.

1795 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
1796 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

1797 **Expertin 9: Kenntnisse habe ich nicht. Aber so wie ich die meisten Personen erlebe, würde**
1798 **ich sagen, dass das niemand macht. Die Leute sind so stark mit sich selbst beschäftigt.**
1799 Ich denke mir oft: einfach kurz atmen und sich distanzieren. Es ist okay, wenn wir den

1800 Kunden verlieren. Dann gewinnen wir doch am besten direkt zwei neue Kunden. Die
1801 meisten, die wir in der Führung haben, sind in etwa Ende 40. Dabei sind es alles Männer,
1802 aber es gibt eine einzige Frau, die fast in meinem Alter ist. Sonst sind es alles Babyboomer
1803 oder Leute an der Grenze zu Babyboomern.

1804 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
1805 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

1806 Expertin 9: Ich denke nicht, dass die Führungskräfte der Bank etwas darüber wissen. Ich
1807 würde den Kenntnisstand als sehr gering einstufen. Es ist eben eine Generationenfrage.
1808 Als meine Mutter ein Burnout hatte, war das beinahe eine Schande in ihrem Umfeld und
1809 alle haben gesagt, dass sie ihr Leben nicht mehr im Griff habe. Heutzutage haben ja Leute
1810 schon mit 20 Jahren ein Burnout, das deutet klar darauf hin, dass wir ein
1811 Gesellschaftsproblem haben mit dem Leistungsdruck.

1812 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
1813 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

1814 Expertin 9: Ehrlich gesagt, habe ich mich noch nie darüber informiert. Als der erste Lock-
1815 down angekündigt wurde, haben wir von der Raiffeisen Schweiz die Möglichkeit gehabt
1816 (die Möglichkeit besteht noch immer), mit allen psychologischen Problemen zu einem
1817 bestimmten Institut zu gehen. Wenn man irgendwo Probleme hat oder generell
1818 überfordert ist, kann man sich dort melden. Man kann mit allem dort hingehen, es muss
1819 sich nicht ausschliesslich um das Geschäft drehen. Man will die mentale Gesundheit der
1820 Mitarbeiter fördern. Hilfe wird also angeboten und das Geschäft bezahlt die Rechnung.
1821 Seminare zu Mindfulness gibt es eher nicht. Im Bereich Achtsamkeit gibt es noch
1822 Potenzial. Vielleicht bei Raiffeisen Schweiz, weil ein grösseres Budget dafür existiert. Es
1823 existieren zudem Ruheräume, wo man hingehen kann. Bei den einzelnen
1824 Genossenschaften gibt es glaube ich keine Schulungen, weil es eben auch kein Budget
1825 gibt.

1826 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
1827 *Schweizer Bankensektor?*

1828 Expertin 9: Auch hier würde ich sagen, dass dieser aktuell sehr gering ist. Vor allem das
1829 Banking ist es klar leistungsorientiert. Es ist zwar schön, wenn dich alle Kunden mögen,

1830 aber wenn die Zahlen nicht stimmen, bringt dies wiederum nicht allzu viel. Banking ist
1831 eindeutig sehr zahlenorientiert.

1832 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen?*

1833 Expertin 9: Man kann es sicher so einfließen lassen, dass man den Mitarbeitern
1834 Sicherheit vermittelt. Wenn ein Fehler passiert, muss man wissen, dass das okay ist. Aber
1835 es soll direkt auf die zuständige Führungsperson zugegangen werden. Es heisst immer: je
1836 schneller desto besser. Ich habe das ehrlich gesagt selber noch nie in der Führungsposition
1837 bewusst angewendet. Es ist kommt darauf an, wie man Achtsamkeit definiert. Man muss
1838 den Mitarbeitern die Sicherheit zu geben und ihnen zu verstehen geben, dass sie auch
1839 jederzeit zu einem kommen können. Ich habe den Mitarbeitern schon ein paar Mal gesagt,
1840 dass sie doch einfach kurz rausgehen sollten, um frische Luft zu schnappen und um sich
1841 zu beruhigen. So mache ich es aktuell, aber in Zukunft wäre es vielleicht positiv, mit den
1842 Leuten einfach zu reden und mehr auf die Distanz zum Büro hinzuarbeiten. Man
1843 vergegenwärtigt sich, dass das nur das Geschäft und nur ein Beruf ist. Gespräche mit den
1844 Mitarbeitern gilt es zu intensivieren.

1845 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das
1846 Unternehmen selbst?*

1847 Expertin 9: Weniger Fluktuation und wenn man zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter
1848 hat, gibt es keine schlechte Stimmung untereinander. Wenn man sehr viel Stress hat und
1849 den aber mit Achtsamkeitsübungen wieder beruhigen kann, sind die negativen Faktoren
1850 ausgemerzt und die Mitarbeiter bleiben eher im Betrieb. Das würde allen sehr guttun.

1851 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,
1852 im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

1853 Expertin 9: Weniger Burn-outs, weniger Stress, weniger Probleme, die nach Hause
1854 genommen werden. Es werden weniger eigene Probleme auf die Mitarbeiter abgewälzt.
1855 Man agiert ruhiger und das ist gesünder. Ich habe mich letzthin mal über Stress allgemein
1856 informiert, und herausgefunden, dass man von Stress Diabetes bekommen kann. Da muss
1857 ich mir halt sagen, dass mir das auch nicht Wert ist.

1858 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der
1859 Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

1860 Expertin 9: Ich glaube man wird als Mitarbeiter sicher mehr gefördert. Ich beobachte es
1861 relativ häufig, dass Vorgesetzte Angst haben, dass Mitarbeiter ihren eigenen Platz
1862 einnehmen könnten. Wenn man mit sich selbst im reinen ist, hat man keine Angst davor.
1863 Das ist wie bei einer Liebesbeziehung, ich habe keine Angst, wenn mein Freund mit
1864 anderen Frauen spricht. Bei der Führung empfinde ich das als ähnlich. Es herrscht keine
1865 Angst, dass diese Person zu gut werden kann und mir den Platz eventuell wegnehmen
1866 kann. Nein, die Personen haben selbst gute Ideen fürs Unternehmen und mit solchen Ideen
1867 bringt man das Unternehmen voran.

1868 *Forscherin: Welche Herausforderungen / Problembereiche können sich aus der Praxis*
1869 *der Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

1870 Expertin 9: Gute Frage – überspitzt gesagt, könnte man befürchten, dass sich alle so
1871 intensiv mit sich selbst beschäftigen und dass man eigentlich den Fokus auf das
1872 Wesentliche vergisst. Oder ich nehme halt den Kundentermin um 19:00 Uhr abends nicht
1873 mehr wahr, da mein Yoga-Studium Vorrang hat. Der Fokus kann verloren gehen. Dies ist
1874 aber für den Finanzplatz Schweiz nicht schlimm, denn man kann sich schnell bei einer
1875 anderen Bank anstellen lassen und diese profitiert davon. Wenn das jeder macht, ist es
1876 wieder schwieriger. Ich finde es tatsächlich wichtig, dass Personen vermehrt auf sich
1877 selbst schauen und auf ihre Gesundheit. Vor allem gerade in dieser Branche. Ich habe so
1878 viele Kunden, die diverse gesundheitliche Probleme haben, und da denke ich mir oft, ob
1879 das eventuell an der Ernährung liegt, oder ob es tatsächlich doch eher der Stress ist.
1880 Schlussendlich sehe ich grundsätzlich bloss Vorteile.

Experteninterview 10

Funktion: Teamleiterin Callcenter

Arbeitgeber: Migros Bank

Ort: Teams

Datum und Zeit: 11.04.2023, von 10:00 – 10:45 Uhr

1881 *Forscherin: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

1882 Expertin 10: In diesem Moment geht es mir gut. Das Wetter könnte zwar ein wenig besser
1883 sein, aber sonst fühle ich mich wohl.

1884 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

1885 Expertin 10: In der Bankenbranche geht es darum, das Geld von unseren Kunden zu
1886 verwalten. Deshalb kann ich vor allem vom Standpunkt der Migros aus sprechen. Seit ein
1887 paar Jahren haben wir einen neuen CEO und seither stecken wir im Wandel. Erst seit ein
1888 paar Jahren existiert das Beratungscenter, etwas, das andere Banken schon seit längerem
1889 kennen und das Kundencenter ist aufgeteilt. Ich sehe viel Wandel in der Branche. Zudem
1890 nehme ich gleichzeitig wahr, dass sich die Migros Bank in Bezug auf den Leistungsdruck
1891 von anderen Banken komplett unterscheidet. Wenn Aussenstehende den Bankensektor
1892 generell beschreiben müssten, würde ich mal sagen, dass alle denken, bei einer Bank zu
1893 arbeiten sei mit viel Leistungsdruck verbunden. Dabei könne man bei nicht zufrieden
1894 stellenden Leistungen den Job sofort verlieren kann. Das trifft aus der Sicht der Migros
1895 Bank keineswegs zu, wir heissen ja «die Menschliche Bank». Ich finde das Bankenwesen
1896 spannend und auch fordernd. Im Grossen und Ganzen würde ich behaupten, dass das
1897 Bankenwesen eher einen schlechten Ruf hat und viel Leistungsdruck mit sich bringt. Wie
1898 aber bereits gesagt, kann ich das von der Migros Bank nicht behaupten.

1899 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

1900 Expertin 10: Ich bin seit zwei Jahren als Führungskraft tätig, also seit dem Jahr 2021.

1901 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
1902 *tätig?*

1903 Expertin 10: Ich habe bereits meine Ausbildung bei der Bank absolviert und studiere noch
1904 nebenbei. Ich arbeite seit Anfang an bei der Bank und bin entsprechend seit 2021 als
1905 Führungskraft in dieser Branche aktiv.

1906 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben, respektive wie führst du*
1907 *dein Team?*

1908 Expertin 10: Mein Führungsstil ist individuell. Jeder Mitarbeiter hat andere Bedürfnisse
1909 und benötigt etwas anderes. Generell würde ich aber davon ausgehen, dass ich mich von
1910 anderen Führungspersonen insofern unterscheide, dass ich meinen Mitarbeitern relativ
1911 viel Spielraum und viele Freiheiten lasse. Ich möchte, dass sie Dinge selbst lernen
1912 können, sich selbst verwirklichen und sich selbst helfen können. Aber wenn es Mitarbeiter
1913 gibt, die mehr Begleitung benötigen, switche ich sofort um. Falls es mit der Zeit wieder
1914 ohne grosse Hilfe funktioniert, d.h. wenn sie Eigenverantwortung übernehmen können,
1915 nehme ich sie erneut an die lange Leine.

1916 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

1917 Expertin 10: Ich lasse mich im Grunde genommen nicht stressen. Ich gehe mit allen
1918 meinen Mitarbeitern gleich vor; wenn sie bei mir beginnen, Ich lasse mich im Grunde
1919 genommen nicht stressen, was sie von mir erwarten und was sie von mir nicht erwarten
1920 können. Wichtig ist es mir gleichzeitig herauszufinden, was sie von mir erwarten. Ich
1921 sage allen Mitarbeitern, dass ich nicht immer auf alles eine Antwort habe und ich achte
1922 darauf, dass ich ihnen mitteile, wenn ich Dinge vorgängig teils abklären muss. In solchen
1923 Fällen gebe ich ihnen am Morgen oder in der nächsten Woche Bescheid. Dadurch erspare
1924 ich mir Stress, also sicherlich keinen Stress, der von meinen Mitarbeitern ausgehen
1925 könnte. Generell finde ich, dass alles eine Planungssache ist und ich bin eigentlich
1926 tatsächlich nie gestresst. Ausser vielleicht am Tag vor den Ferien, an dem man alles noch
1927 abarbeiten muss. Diesen Tag hat man nie so gerne.

1928 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
1929 *Kopf bewahren zu können?*

1930 Expertin 10: Also ich denke halt, dass das Expectation Management enorm wichtig ist,
1931 das heisst. dass man mit seinen Mitarbeitern bespricht, was die gegenseitigen
1932 Erwartungen einzustufen sind. Ich denke, dass das den Druck sehr stark verringert und
1933 empfehle dieses Vorgehen den anderen Führungskräften, mit denen ich mich unterhalte.
1934 Im Übrigen gehe ich so vor: Wenn ich viel loshabe, teile ich meinen Mitarbeitern mit,
1935 dass sie doch bitte auf meine Stellvertretung zugehen sollen, wenn Fragen aufkommen.
1936 Bei wichtigen Fragen können sie sich natürlich jederzeit bei mir melden. Ich mache für

1937 den ganzen Tag einen Blocker in meinen Terminkalender, um zu vermeiden, dass ich
1938 zusätzliche Termine bekomme und arbeite an dem, was für mich Priorität hat.

1939 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise an solche Situationen im*
1940 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

1941 Expertin 10: Ich denke, dass ich privat schon gestresster bin. Gerade wenn ich
1942 beispielsweise merke, dass ich ausnahmsweise diese Woche dreimal pro Woche Schule
1943 habe und zweimal pro Woche um 7:30 Uhr im Büro sein muss. Da kommt mir die
1944 Situation mit meinem Freund in den Sinn, denn ich muss ihm nämlich all das mitteilen,
1945 damit auch er planen kann. Ich denke, privat mache ich mir da schon ein wenig mehr
1946 Druck als im Büro.

1947 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
1948 *Bankenbranche um?*

1949 Expertin 10: Also, wenn jetzt beispielsweise diverse Dinge auf dem Aktienmarkt
1950 passieren und die Kunden uns anrufen, dann informiere ich mich sicher selbst. Wir haben
1951 auch einen sehr guten Informationsfluss und wir als Vorgesetzte bekommen diese Infos
1952 immer zuerst. Da ist es sicherlich wichtig, dass wir unsere Mitarbeiter entsprechend
1953 informieren und wenn wir einen informativen Intranet Eintrag haben, verlinke ich den
1954 entsprechend. Da sage ich meinen Mitarbeitern immer, bevor ich sie einlogge, dass sie
1955 doch bitte zuerst alle Mails und die jeweiligen Infos dazu lesen sollen. Weil wir im
1956 Callcenter arbeiten, werden wir mit Sicherheit mit Fragen konfrontiert werden. Aus
1957 diesem Grund ist es wichtig, dass meine Mitarbeiter gut informiert sind.

1958 *Forscherin: Was verstehst du unter dem Begriff Achtsamkeit?*

1959 Expertin 10: Achtsamkeit bedeutet für mich einfach, ein Bewusstsein für den Moment zu
1960 haben, in dem man sich gerade befindet. Man soll einfach mal studieren und analysieren,
1961 was eine Situation gerade mit einem macht, anstatt «blind» durchs Leben zu gehen. So
1962 würde ich Achtsamkeit definieren.

1963 *Forscherin: Was denkst du, wie Achtsamkeit praktiziert werden kann?*

1964 Expertin 10: Was mir geholfen hat und was ich auch ganz klassisch als
1965 Achtsamkeitspraxis definiere, ist einfach zu meditieren. Ich denke aber generell, dass das
1966 geübt werden kann, indem man sich einfach intensiv mit der eigenen Person

1967 auseinandersetzt. Wenn man beispielsweise häufig in eine stressbedingte Situation
1968 kommt, oder in eine Konfliktsituation, sollte man für sich selbst herausfinden, was bei
1969 einem selbst der Auslöser ist, weshalb man entsprechend reagiert in einer solchen
1970 Situation. Man muss mitteilen können, wann es nicht mehr geht. Es ist also wichtig, nein
1971 und stopp sagen zu können und man muss auf sich selbst achten, das macht man häufig
1972 viel zu wenig.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

1973 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter*
1974 *Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

1975 Expertin 10: Ich glaube, das Thema ist noch viel zu wenig verbreitet. Ich muss allerdings
1976 wieder festhalten, dass die Migros Bank da sehr unterstützend ist. Gerade im letzten
1977 Sommer absolvierte ich einen solchen Kurs. Es ging nicht direkt um Achtsamkeit,
1978 sondern darum, wie man mit psychischen Problemen der Mitarbeiter im Büro umgehen
1979 kann, und auch, wie man für sich selbst den Druck rausnehmen kann. In diesem Kurs
1980 waren viele Leute anwesend, aber natürlich nicht alle. Ich denke, es ist noch immer eher
1981 ein Tabu-Thema. Gerade psychische Probleme, aber auch Achtsamkeit sind tendenziell
1982 gar wenig anerkannt. Nicht bloss im Bankensektor, sondern auch in anderen Branchen.

1983 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben*
1984 *von Achtsamkeit?*

1985 Expertin 10: Ja, also ich meditiere ab und zu, aber nicht regelmässig. Ich habe mittlerweile
1986 herausfinden können, was in mir vorgeht. Ich würde das sicherlich jedem empfehlen und
1987 würde es auch gerne wieder regelmässiger ausüben. Meine Erfahrungen sind, dass ich das
1988 Gefühl habe, dass solange man sich nicht mit sich selbst beschäftigt, man keine Ahnung
1989 hat, was in einem vor sich geht. Ich glaube man kann es lernen und das eben mittels
1990 Achtsamkeit.

1991 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

1992 Expertin 10: Also ich finde es super, dass Achtsamkeit mehr und mehr zu einem Thema
1993 wird. Ich empfinde es als positiv, dass man seine Bachelorarbeit über diese Thematik
1994 schreiben kannst. Allgemein erhält das Thema Achtsamkeit eindeutig zu wenig

1995 Aufmerksamkeit, vor allem an vielen Orten im Geschäftsleben. Eben weil es momentan
1996 wirklich nur darum geht, dass man mehr in weniger Zeit produzieren soll. Ziel- und
1997 Zahlenerreichen gewinnen stetig mehr an Priorität. Leider bleibt damit Achtsamkeit
1998 sicher auf der Strecke. Ich denke aber, dass es immer mehr und mehr zum Thema wird.

1999 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
2000 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

2001 Expertin 10: Ja, mein Chef. Er ist 50 Jahre alt und hat schon diversen Coachings gemacht
2002 und mit ihm kann ich über alles reden. Er hat mich gecoacht, bevor ich die Führung des
2003 Teams übernommen habe. Er sagt sofort, wenn etwas los ist, wenn einen irgendwas
2004 wütend macht. Dann sollte man zuerst darüber nachdenken und anschliessend
2005 lösungsorientiert handeln. Er setzt das selbst so um. Ich habe noch nie gesehen, dass er
2006 die Fassung verloren hat. Wenn ihm etwas nicht passt, macht er sich zuerst Gedanken und
2007 handelt dann lösungsorientiert. Ich glaube, er lässt mir die Freiheit, dass ich auch so
2008 agieren kann.

2009 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
2010 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

2011 Expertin 10: Der Kenntnisstand ist nicht sehr ausgeprägt. Ich denke, dass das den grossen
2012 Teil der Führungskräfte nicht interessiert. Also ganz klar, der Kenntnisstand ist gering.

2013 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
2014 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

2015 Expertin 10: Ja, ganz viele. Seit Corona und seit wir im Homeoffice sind, ist das ein
2016 Riesenthema geworden. Wir besuchten einen Workshop, den ich schon erwähnt habe.
2017 Zudem hatten wir sehr viele Führungsworkshops, in welchen wir alle uns untereinander
2018 austauschen mussten, beispielsweise spielerisch. Damit man eben einfach das
2019 Bewusstsein für andere entwickeln kann, das wird sehr gefördert. Angesprochen wurde
2020 die Thematik mit Leuten, die im Homeoffice sind. Man hat dabei oft ein Lunch &
2021 Learning. Da geht es beispielsweise darum, wie man sich im Homeoffice richtig hinsetzt
2022 und was für Übungen man machen kann, dass man lüften und rausgehen soll für einen
2023 Spaziergang. Der Migros Bank ist dies sehr wichtig und sie achtet darauf.

2024 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
2025 *Schweizer Bankensektor?*

2026 Expertin 10: Ich würde davon ausgehen, dass die Situationen bei den verschiedenen
2027 Banken unterschiedlich sind. Bei uns ist dies sicherlich anders als bei einer Grossbank.
2028 Ich würde auch sagen, dass viele Angestellte zu viel Angst haben, um zuzugeben, dass es
2029 ihnen nicht gut geht. Oder sich wollen sich keine Zeit dafür nehmen, sich mit sich selbst
2030 auseinanderzusetzen, weil das eventuell so wirken könnte, dass sie nicht belastbar wären.
2031 Wenn es tatsächlich so wirkt, als wären sie nicht belastbar, werden sie ersetzt und nicht
2032 mehr weiter gefördert. Ich würde sagen, dass dies die Problematik ist.

2033 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfliessen lassen?*

2034 Expertin 10: Was ich cool finden würde, wäre, jeden Morgen ein Check-in zu machen.
2035 Das ist bei uns leider nicht wirklich machbar ist, da wir mit mir zehn Leute sind und wir
2036 alle Teilzeit arbeiten. Das heisst, wir haben nie einen Tag, an welchem wir alle gleichzeitig
2037 im Büro sind, und zusätzlich gibt es noch diverse Schichten. Jeden Morgen würde ich
2038 dann einen Video-Call aufsetzen, auch für die Leute, die im Homeoffice sind. Der müsste
2039 nicht lange dauern, so in etwa fünf Minuten, in welchem die Leute erzählen, wie es ihnen
2040 geht. Da das mit meinem Team nicht geht, habe ich das meinem Chef vorgeschlagen und
2041 jetzt machen wir das wöchentlich mit dem Team unter der Führung meines Chefs. Wir
2042 haben Führungssitzung und eben das Weekly, in welchem wir erzählen, was bei uns läuft
2043 und fragen, ob jemand Tipps hat. Wir haben ein Mikroboard und dort erfasst jeder seine
2044 grössten Herausforderungen, seine Highlights, was er anders gemacht hätte und Diverses.
2045 Dies wird vorab ausgefüllt und anschliessend besprochen. Das machen wir jetzt schon
2046 seit fast einem Jahr und es ist tatsächlich wohl eine der produktivsten Sitzungen, die wir
2047 haben. Das hilft wirklich, da man seinen Kopf freimacht und wirklich jeder seine Sachen
2048 erzählen kann und die Unterstützung gegenseitig ist vorhanden. Was noch auf dem
2049 Programm steht, sind Teamsitzungen alle zwei Wochen. Wir hatten mal eine Zeit, in der
2050 extrem viel los war, da gab es für längere Zeit keine Teamsitzungen. Mir wurde sofort
2051 bewusst, wie die Motivation im Team gesunken ist. Ich finde es ist so wichtig, dass man
2052 sich nicht nur über geschäftliche Bereiche austauscht, sondern ebenso über private.

2053 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
2054 *Unternehmen selbst?*

2055 Expertin 10: Als Vorteil sehe ich, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter steigt.

2056 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben*
2057 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

2058 Expertin 10: Dass man nicht so gestresst ist und man sich selbst nicht so Druck macht.
2059 Bei mir ist es so, dass ich erst seit zwei Jahren eine Führungskraft bin und ich muss noch
2060 viel lernen. Ich würde auch sagen, dass das für meine Entwicklung müssen trotzdem
2061 immer auf dem neusten Stand sein. Ich denke für das Learning braucht man Achtsamkeit.

2062 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
2063 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

2064 Expertin 10: Ich glaube, den Mitarbeitern geht es besser, weil eine grössere intrinsische
2065 Motivation herrscht, und sie fühlen sich wohler. Ebenso können sie mit dem Vorgesetzten
2066 sprechen und wissen, dass sie sich eine Auszeit nehmen dürfen. Wenn das gegeben ist,
2067 haben Mitarbeiter wenigsten bei der Arbeit nicht mehr einen so grossen Druck, weil ja
2068 alleine durch das Leben generell schon viel Druck entstehen kann.

2069 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
2070 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

2071 Expertin 10: Mir kommen da schon ein paar Sachen in den Sinn. Ich denke, gerade im
2072 Bankensektor, der ziemlich schnelllebig ist, würde der eine oder andere sicherlich
2073 anfangen, seinen Job zu hinterfragen. Das könnte eventuell zu einem Problem werden.
2074 Meiner Meinung nach passt es nicht so in die heutige schnelllebige Zeit, wenn jeder
2075 plötzlich meditiert. Wenn aber jeder ein wenig mehr Zeit fürs Meditieren hätte, würde
2076 man produktiver. Grössere Nachteile sehe ich jetzt nicht. **Wenn man irgendjemanden**
2077 **fragen würde, der Achtsamkeit nicht praktiziert, würde diese Person sicherlich sagen, dass**
2078 **die Gefahr besteht, dass man sich nicht mehr um diese Dinge kümmern würde, die Geld**
2079 **generieren. Man muss also darauf achten, dass der Fokus nicht ein wenig verloren gehen**
2080 **würde.**

2081 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
2082 *Achtsamkeit in Bezug auf die Mitarbeiter ergeben?*

2083 Expertin 10: Ich denke, es wäre ein Problem, dass es die einen Mitarbeiter sicherlich
2084 machen wollen, die anderen aber nicht. Ich würde sagen, dass es unfair sein kann, wenn

2085 diese Zeit nicht zur Verfügung gestellt wird, aber dass die Leute, welche das gar nicht
2086 machen wollen, diese Zeit ausnutzen würden.

Experteninterview 11

Funktion: Teamleiter Kundenbetreuung

Arbeitgeber: Acrevis Bank AG

Ort: Teams

Datum und Zeit: 13.04.2023, von 09:00 – 10:00 Uhr

2087 *Forscherin: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

2088 Experte 11: Mir geht es sehr gut. Ich bin glücklich, zufrieden, gesund und fit. Das Einzige,
2089 was Probleme bereitet, ist mein Knie, was mir ein wenig zu denken gibt. Sonst bin ich
2090 gesund. Meine Freundin hat gerade eine sehr schwierige Phase hinter sich, also ich habe
2091 mehr oder weniger damit abschliessen können, aber es geht natürlich nicht spurlos an mir
2092 vorbei. Es beeinträchtigt mich nicht mehr. Hättest du mir diese Frage vor zwei Monaten
2093 gestellt, hätte ich mit «mir geht es nicht gut» geantwortet. Ich musste lernen, mich
2094 abzugrenzen. Ich befasse mich sehr stark mit mir selbst und mit meinem Umfeld. Der
2095 CAS, welchen ich absolviert habe, liegt im Bereich Coaching. Das hat mir sehr viel
2096 gebracht, um die Situation mit meiner Freundin verarbeiten zu können und zu lernen, dass
2097 das nichts mit mir zu tun hat und dass das nicht mein Thema ist. Ich kann da nichts
2098 machen, das muss sie selbst erledigen können und oft hatte ich das Gefühl, dass ich dafür
2099 zuständig bin. Aber jetzt geht es mir wieder gut und ich konnte lernen, dass dies nicht der
2100 Fall ist. **Durch den Umgang mit meiner Freundin bin ich voll auf das Thema Achtsamkeit**
2101 **gestossen und habe gelernt, mich mit mir selbst zu beschäftigen und achte mehr auf mich**
2102 **zu achten und diese Haltung zu verinnerlichen. Ich finde Achtsamkeit super.**

2103 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

2104 Experte 11: Gelächter. Wenn man mich fragt, was ich von den Banken erwarten, dann
2105 sage ich meist gar nichts. Für mich sind Banken «Halsabschneider» und ich finde das eine
2106 schwierige Ausgangssituation. Das ist mein persönliches Denken. **Ich arbeite bei einer**
2107 **Bank, denn ich finde, es braucht Leute in Banken, die empathisch und eben nicht so**
2108 **geldgesteuert sind oder zu den Grossverdienern gehören wollen, sondern eher darauf**
2109 **achten, dass das Menschliche in Banken in den Vordergrund rückt. Das fehlt weitgehend**
2110 **bei den Banken und das ist eben das Problem. Aus diesem Grund haben Banken nicht**
2111 **wirklich so ein gutes Ansehen.** Bei uns bei der Acrevis ist das eher weniger der Fall, aber
2112 ich habe vorher bei der St. Galler Kantonalbank gearbeitet und dort habe ich extremer mit
2113 dem Zahlen- und Leistungsdruck leben müssen. Zahlen zu liefern und möglichst viele

2114 Kunden zu akquirieren, das war das Ziel. Eigentlich geht es darum, was der Kunde
2115 möchte, was tut ihm gut und wozu er bereit ist. Er ist bloss ein Mensch und das muss in
2116 den Vordergrund gerückt werden. Aus diesem Grund arbeite ich bei der Bank. Viele
2117 meiner Kollegen fragen mich oft, was ich denn bei der Bank mache, da sie finden, dass
2118 ich meinen Platz eigentlich irgendwo im Sozialwesen hätte. Bei der Bank fühle ich mich
2119 allerdings wohl.

2120 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

2121 Experte 11: Jetzt sind es dann gerade sechs Jahre. Aber eigentlich könnte ich schon sagen,
2122 dass ich seit 15 oder 20 Jahren Führungskraft bin. Es kommt ganz darauf an, wie man
2123 Führungskraft definiert. Ich war Jubla-Leiter und da ist man ja irgendwie auch eine
2124 Führungsperson. Im Freundeskreis könnte man auch sagen, dass ich Führungsaufgaben
2125 übernehme, da ich dafür besorgt bin, dass wir uns immer mindestens einmal pro Monat
2126 treffen. Wir sind zehn Personen, darum braucht es so eine Person. Ich weitesten Sinne
2127 kann man dies auch als Führungskraft bezeichnen Ich bin zwar nicht auf einer höheren
2128 Stufe angestellt als sie, aber mir ist es sehr wichtig, dass das funktioniert und jemand
2129 muss schliesslich die Koordination übernehmen. Aus diesem Grund habe ich für mich
2130 auch erkennen können, dass ich in der Bank Führung übernehmen muss, da mir das Spass
2131 macht und ich es im Privaten gerne umsetze.

2132 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
2133 *tätig?*

2134 Experte 11: Also eben, ich bin schon sechs Jahren als Führungsperson in der Bank tätig.
2135 Beim letzten Arbeitgeber habe ich auch schon Führungsaufgaben übernommen, aber eher
2136 unbewusst und mir waren nicht direkt Leute unterstellt.

2137 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben respektive wie führst du*
2138 *dein Team?*

2139 Experte 11: Ich würde sagen, dass ich sehr auf das Wohlbefinden meiner Mitarbeiter achte
2140 und sie akzeptiere. Für mich ist es wichtig, dass ich mit mir im Reinen bin und meine
2141 Mitarbeiter auch. Das Erreichen von Zielen und Zahlen ist für mich nicht notwendig, da
2142 ich ihnen vertraue. Wenn das Betriebsklima stimmt, die Mitarbeiter zufrieden sind und
2143 ich zufrieden bin, funktioniert alles.

2144 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*
2145 Experte 11: Ich bin sehr resilient gegenüber solchen Themen. Da ich schon viele
2146 Erfahrungen im Privaten gesammelt habe, mit dem Tod oder auch anderen nicht einfachen
2147 Themen, bleibe ich sehr ruhig. Da kann jemand vor meinen Augen in Ohnmacht fallen
2148 und ich weiss, dass das ganz schwierig ist und man muss eventuell reanimieren, dennoch
2149 bleibe ich ruhig und kühl im Kopf. Ich verwende meinen gesunden Menschenverstand.
2150 Das Gefühl habe ich, aber ob es in solchen Situationen tatsächlich so sein würde, kann
2151 ich nicht sagen, doch in anderen Situationen habe ich mich bereits so agieren sehen. Stress
2152 gibt es meiner Meinung nicht, sondern Stress macht man sich selbst. Das ist meine
2153 Grundeinstellung, denn ich finde Stress gibt es bloss, wenn man nicht mehr nein sagen
2154 kann und damit erzeugt man den Stress eben selbst. Wenn man zu viel zu tun hat, muss
2155 man nein sagen und mitteilen können, dass man das nicht mitmacht. Man muss sich selbst
2156 im Griff haben. Wie gehe ich damit um? Abgrenzen ist wichtig, klären, was wichtig ist
2157 und was nicht und Prioritäten ordnen. Sobald ich spüre, dass viel Stress herrscht, sage ich
2158 wirklich, nein, ohne mich. Wenn ich merke, dass mich jemand unter Druck setzt, dann
2159 sage ich, dass ich das nicht mitmache und blocke ab.

2160 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
2161 *Kopf bewahren zu können?*

2162 Experte 11: Ich verwende meinen gesunden Menschenverstand. Ich sage nicht, dass der
2163 in allen Situationen gesund ist, aber ich verwende ihn in solchen Situationen. Ich mache
2164 sehr viel Sport, obwohl das auch wieder eine Definitionsfrage ist, was als sehr viel Sport
2165 bezeichnet werden kann. Ich bin nicht verbissen im Sport, das verbinde ich sonst wieder
2166 mit Stress, aber man weiss, der nächste Halbmarathon ist beispielsweise in Sicht und man
2167 muss noch so viel trainieren. Bei mir ist es so, dass ich Sport machen möchte, weil ich
2168 weiss, dass mir das guttut. Ich habe nicht die Ambitionen, dass ich Sport mache, weil ich
2169 schneller oder stärken werden möchte, sondern ich mache das bloss für mich, weil ich
2170 weiss, dass mir das guttut. Meine Ambition ist, dass ich Sport machen will, aber jetzt
2171 nicht definiert habe, wie viel und beispielsweise in welchem Tempo. So schaue ich auf
2172 mich.

2173 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise an solche Situationen im*
2174 *privaten im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

2175 Experte 11: Ausschnaufen. Das ist eine gute Frage. Da ist es mir gar nicht so bewusst, ob
2176 da überhaupt ein Unterschied vorliegt. Ich denke aber, dass ich im Beruflichen viel
2177 organisierter bin, und mir im Privaten teils Dinge gar vergessen gehen. Da habe ich
2178 manchmal ein kleines Chaos. Im Beruf kenne ich das nicht, denn das geht gar nicht. Das
2179 ist für mich so, dass es ein anderes Umfeld ist. Im Büro muss ich organisiert sein und
2180 zuhause mache ich mal etwas und mal etwas nicht, da gehe ich die Dinge anders an.
2181 Inwiefern ich dies bewusst oder unbewusst mache, weiss ich nicht. Es funktioniert einfach
2182 und das ist das Wichtigste.

2183 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
2184 *Bankenbranche um?*

2185 Experte 11: Locker. Ich gehe mit Herausforderungen sehr locker um. Ich brauche die
2186 Herausforderung und ich muss herausgefordert werden. Ein Scheitern ist möglich, aber
2187 man darf Fehler machen, darum sehe ich das so locker. Wenn einem eine Herausforderung
2188 nicht gelingt, dann ist das halt so und das Leben geht weiter. Aus diesem Grund sehe ich
2189 das so locker. Die Bankenbranche Schweiz tangiert mich persönlich im Privaten gar nicht.
2190 Ich lebe mein Leben, in dem es keine Banken gibt. Ich steige in meinen VW-Bus und
2191 fahre irgendwo hin, kann also tun und lassen, was ich will und brauche das ganze System
2192 eigentlich gar nicht. Logischerweise befinde ich mich darin, begegne Kunden und spreche
2193 mit denen. Jedoch spreche ich mit den Kunden genau gleich darüber. Man muss es so
2194 nehmen, wie es kommt. Wenn die Kunden mich angreifen, über Banken dies und das
2195 sagen, teile ich ihnen mit, dass ich das gleichsehe. Ich teile aber auch mit, dass ich es in
2196 Ordnung finde, dass ich bei einer Bank arbeite, irgendwo müsse ich ja arbeiten. Da
2197 braucht es natürlich Leute, die das anders handhaben, dann ist das problemlos.

2198 *Forscherin: Was verstehst du unter dem Begriff Achtsamkeit?*

2199 Experte 11: Es gibt ja ganz verschiedene Möglichkeiten: Yoga, Atemübungen, wie man
2200 durch die Welt geht und verschiedene Dinge sieht. Fallen einem diese verschiedenen
2201 Dinge überhaupt auf? Spürt man Achtsamkeit selbst? Was braucht man und was tut einem
2202 gut? Massagen können auch in Frage kommen. Ich mache verschiedene Dinge, da ich
2203 diese brauche und ich spüre, dass mir das guttut. Ich würde sagen, Achtsamkeit ist ganz
2204 allgemein ausgedrückt, wie man bewusst durch die Welt geht, wie man sich selbst spürt
2205 und wie man reflektiert. Ich finde es traurig, wenn Führungskräfte sich nicht damit
2206 befassen, denn man müsste so was unbedingt weitergeben. Mir sagen Leute oft, so wie

2207 ich es als Führungskraft halte, sei ich doch kein Chef. Viele gehen davon, dass ich den
2208 Leuten weitergeben müsse, dass sie noch fünf Telefonate machen müssten. Ich empfinde
2209 das nicht so, denn mein oberstes Ziel ist es, dass ich darauf achte, dass die Mitarbeiter
2210 gerne hierherkommen, um zu arbeiten. Das ist mein oberstes Ziel. Wenn man gerne ins
2211 Büro kommt, lernt man viel und macht gute Arbeit. Was ich auch mache, um mich mit
2212 solchen Themen auseinanderzusetzen ist, dass ich viel Blinkist höre. Das ist eine App, in
2213 welcher Sachbücher innerhalb von 15 Minuten zusammengefasst werden. Es wird immer
2214 ein Sachbuch analysiert und eben in diesen 15 Minuten zusammengefasst. Das hilft mir
2215 sehr, mich mit den Themen effizient zu befassen. Ich mache das bewusst im Training,
2216 denn ich gehe zweimal pro Woche ins Sportstudio und habe dann 90 Minuten, in denen
2217 ich diese Blinkist höre. Was ich zudem mache, ist, das App der CSS zu benutzen. Das
2218 heisst glaube ich etwas mit 365 Active. Das ist eine Belohnungsapp, was mich über
2219 Gesundheitsthemen informiert: Wie kann man meditieren, Yoga machen, Achtsamkeit
2220 üben oder sich bewusst ernähren. Ich finde diese Krankenkassenapp sensationell und die
2221 gehen mit diesem Superbeispiel voran, wie man die Leute motivieren kann, sich für
2222 solche Themen zu begeistern und sich damit zu befassen. Mit der App kann man Punkte
2223 sammeln, diese verwenden und Produkte in deren Shop möglichst günstig kaufen. Aus
2224 diesem Grund habe ich auch meine Versicherung zur CSS gewechselt.

2225 *Forscherin: Was denkst du, wie man Achtsamkeit praktizieren kann?*

2226 *Experte 11: Typisch sind Atemübungen, Yoga, Meditation und einfach mal nichts tun,*
2227 *gerade das können nicht viele.* Spazieren, in die Berge gehen, das mache ich sehr gerne.
2228 Ich kann einfach eine Stunde dort sitzen bleiben und horchen, das ist für mich auch
2229 Achtsamkeit. Bewusste Wahrnehmung von einem selbst und von anderen. Ich befasse
2230 mich stark mit diesem Thema.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

2231 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter
2232 Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

2233 *Experte 11: Gering. Ich würde sagen, dieser ist nicht vorhanden. Man muss
2234 Führungskräfte finden, mit welchen man sich auf gleicher Ebene unterhalten kann und
2235 welche auch informiert sind, das ist nicht abwertend gemeint.*

2236 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben*
2237 *von Achtsamkeit?*

2238 Experte 11: Da habe ich ja schon einiges erzählt. Ich tendiere eher zur «formlosen Praxis»,
2239 aber mache viel Yoga und eben durch diese App von der CSS befasse ich mich mit dieser
2240 Thematik. Mein Therapeut hat mir das Thema Yoga wieder ein wenig schmackhaft
2241 gemacht und weil ich Probleme mit dem Knie habe, mache ich viel Yoga. Ich verbinde
2242 auch Achtsamkeit mit einer Massage, ich lege mich einfach eine Stunde hin und tue
2243 nichts. Ich meditiere auch während dem Massieren und ja mir tut dies einfach gut.

2244 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

2245 Experte 11: Ich finde, dass diese Thematik viel mehr verbreitet sein müsste und die Leute
2246 müssen sich vielmehr darauf einlassen können und merken, dass es einem guttut. In dieser
2247 ganzen Hektik sagen die Leute aber, dass sie keine Zeit dafür hätten und das sei doch
2248 nicht notwendig. Das spüre ich noch viel, aber mir ist es egal, wenn mich Leute fragen,
2249 wieso ich kommt mir auf jeden Fall zugute. Die Leute fragen oft, ob ich krank sei, aber
2250 ich antworte darauf immer mit nein, aber genau das möchte ich ja verhindern. Gesundheit
2251 ist das Wichtigste.

2252 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
2253 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

2254 Experte 11: Nein, das habe ich nicht. Also gut, man spricht vielleicht auch einfach nicht
2255 wirklich darüber. Ich habe nicht so viel mit anderen Führungskräften im Zusammenhang
2256 mit diesen Themen zu tun, man ist eher fachlich unterwegs. Also ich denke eher weniger,
2257 dass dies der Fall ist.

2258 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
2259 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

2260 Experte 11: Der Kenntnisstand tendiert gegen null. Wenn sie es nichts machen auf diesem
2261 Bereich, wissen sie es auch nicht. Aber sonst, abgesehen von der Führung, beispielsweise
2262 in meinem Freundeskreis, befassen sich wenig Leute damit. Darum glaube ich nicht, dass
2263 dies wirklich verbreitet ist.

2264 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
2265 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

2266 Experte 11: Im Moment sind wir sicher dran, die Leute mit Sport zu motivieren, das hat
2267 aber nicht so viel mit Achtsamkeit zu tun. Wir haben betriebliche Sozialberatungen,
2268 welche man beanspruchen kann, wenn es einem nicht gut geht. Das hat schon etwas mit
2269 Achtsamkeit zu tun. Ein Zugang wäre da, wenn das die Leute nutzen wollen. Darüber
2270 hinaus haben wir ein Programm («New Work»), das sich damit befasst, wie man im
2271 Gesamten mit der Lebensbalance umgeht, mit dem Homeoffice und mit im Team arbeiten.
2272 Das kommt dieses Jahr auf uns zu und ich hoffe, dass es da um Achtsamkeitsthemen geht,
2273 aber ich weiss es noch nicht. Bei uns ist der Druck halt nicht gross, und deshalb arbeite
2274 ich bei einer Regionalbank, weil mir das bei einer St. Galler Kantonalbank schon zu viel
2275 war. Darum habe ich nie zu einer Grossbank gewechselt. Ich würde mich dort
2276 wahrscheinlich nicht wohlfühlen. Dass die Mitarbeiter keinen Druck haben, ist mir sehr
2277 wichtig und wir den Kunden nicht bestimmte Produkte verkaufen müssen, sondern
2278 merken, dass wir den Kunden etwas Gutes tun. Darum ist Achtsamkeit vielleicht schon
2279 in der Unternehmenskultur verankert, aber nicht explizit. Grossbanken fokussieren sich
2280 auf Zahlen und die älteren Leute, die früher militärisch geführt haben, sind noch im Beruf.
2281 Ich spüre das selbst und muss mich hin und wieder rechtfertigen, da ich beispielsweise
2282 90% arbeite und die älteren Leute fragen oft weshalb. Darauf habe ich den einen mal
2283 gefragt, der mich das sicherlich schon dreimal gefragt hat, weshalb ich 90% arbeite, ob
2284 er damit ein Problem hätte. Er meinte nein, aber das sei ja schon noch schön. Da habe ich
2285 sagen müssen, er soll das doch auch machen. Ich spüre da eine Eifersucht. In meinem
2286 Team arbeitet niemand 100%. Ob dies jetzt wegen mir ist, das weiss ich nicht. Das
2287 Pensenthema ist offensichtlich ein Tabu-Thema.

2288 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
2289 *Schweizer Bankensektor?*

2290 Experte 11: Weil niemand weiss, was das ist oder es nicht wirklich kennt, kann es gar
2291 keine Anerkennung geben. Wobei ich schon spüre, von meinem Team und von anderen,
2292 dass die wissen, dass wir ein cooles Team haben, und ich sehe das als Anerkennung. Das,
2293 was ich mache, das ist scheinbar gut. Wenn ich mal eine Vakanz habe, bewerben sich
2294 intern Leute bei mir und das zeigt mir, dass das positiv ist, wie ich führe oder besser
2295 gesagt, wie ich mit meinem Team umgehe.

2296 *Forscherin: Wie würdest du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen oder wie*
2297 *machst du dies schon?*

2298 Experte 11: Ich rede mit meinen Mitarbeitern darüber, was ich mache. Ich sage ihnen
2299 auch, dass ich Blinkist brauche und rege sie dazu an, dort doch mal reinzuhören. Ich habe
2300 sehr junge Leute, die sind zwischen 20 und 25 Jahren. Ich denke, dass sie den Zugang
2301 noch nicht haben, was ich verständlich finde, da ich dies früher auch nicht hatte, man hat
2302 anderes im Kopf. Vielleicht kommt das noch. Ich spreche mit ihnen darüber und spreche
2303 auch darüber, wie es ihnen geht. Sie wissen beispielsweise, wie es mir geht und dass eben
2304 beispielsweise meine Freundin eine Depression hat. Dadurch erzählen sie mir, wie es
2305 ihnen geht. Ich empfehle ihnen, wenn es nicht mehr geht, nach Hause zu gehen. Ich
2306 motiviere sie schon, dass sie auf sich selbst hören sollen. Ich sage ihnen jetzt aber nicht,
2307 dass sie ins Yoga gehen müssen oder Atemübungen machen sollen. Wobei manchmal
2308 deute ich schon an, dass sie doch mal tief einatmen sollen; zwei- bis dreimal tief einatmen
2309 und die Welt sieht oft wieder anders aus, aber ich mache das nicht gezielt.

2310 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
2311 *Unternehmen selbst?*

2312 Experte 11: Ich bin davon überzeugt, wenn das Unternehmen, das Fördern würde, würde
2313 das sehr helfen. Für Blinkist beispielsweise gibt es einen Unternehmenszugang, das habe
2314 ich bei uns auch schon positioniert. Was wir zudem machen, wir haben eine
2315 Mitarbeiterzeitschrift für Führungskräfte, welche wir regelmässig bekommen. Dort geht
2316 es genau um solche Themen. Da wird es auch noch gelebt. Ich habe jetzt vergessen, dass
2317 diese Zeitschrift einmal im Monat unter dem Titel «Führung kompakt» erscheint. Wir
2318 besitzen als Firma ein Abo. Jede Führungsperson bekommt das. Ich bin jetzt etwas böse,
2319 aber ich glaube, ich bin einer der wenigen, die das anschaut. Ich finde es aber super, dass
2320 das von der Firma aus kommt, das zeigt, dass es der Geschäftsleitung wichtig ist. Die
2321 Frage ist aber eben, ob es die Leute lesen. Ich denke somit auch, dass es zu einer
2322 geringeren Fluktuation kommt und die Mitarbeitermotivation drastisch steigen wird.

2323 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
2324 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

2325 **Experte 11: Es geht ihnen besser. Die Führungsperson selbst ist gesund und dadurch sind**
2326 **die Mitarbeiter auch gesund und es geht ihnen ebenfalls besser. Ich würde sagen, da gibt**
2327 **es viel. Auch persönlich kann die Führungskraft sich entwickeln, zusätzlich auf**

2328 **gesundheitlicher Ebene und die Motivation wird erhöht.** Ich gehe davon aus, dass das
2329 Verständnis und die Empathie erhöht wird, all das eben, was eine Führungskraft
2330 mitbringen muss. Dadurch entsteht ein besseres Teamklima. Wenn das Team merkt und
2331 mitzieht, dass sie alle auch gesünder sind wird niemand mehr krank. In meinem Team ist
2332 fast niemand krank, das sehe ich als grosses Kompliment. Sie wollen zur Arbeit kommen.
2333 Wir organisieren einmal pro Monat einen Teambrunch, dann hat man einfach Zeit für
2334 andere Dinge. Ich als Führungskraft sage auch, dass dies Arbeitszeit ist, es handelt sich
2335 immerhin um eine Teamsitzung. Man redet nicht nur über Berufliches, klar kann das
2336 vorkommen, sondern auch viel über private Dinge. Ich mache sehr wenige
2337 Teamsitzungen, also eigentlich keine. Ich rede mit den Leuten individuell und finde das
2338 viel effektiver. Die Mails, die ich ihnen schicke, müssen sie lesen. So weiss ich auch, dass
2339 dies geschieht und ich muss sie nicht in einer Teamsitzung zusammenfassen.

2340 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
2341 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

2342 Experte 11: Weniger Krankheitstage, Ausgeglichenheit und mehr Motivation. Diese
2343 Frage habe ich bereits beantwortet.

2344 *Forscherin: Welche Herausforderungen/Problembereiche können sich aus der Praxis der*
2345 *Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

2346 Experte 11: Was schon passieren kann, vor allem am Anfang, ist, dass die Produktivität
2347 und die Leistung eine Herausforderung darstellen. In der heutigen Führungskultur der
2348 Banken ist es so, dass man dies und das machen muss. Ich übernehme diese Philosophie
2349 überhaupt nicht und ich sehe, dass es funktioniert. Es funktioniert besser als bei anderen
2350 Teams, da wir meistens am besten dastehen. Wir machen grundsätzlich gar nicht so viel.
2351 Ich bin von der St. Galler Kantonalbank gekommen und ich dachte anfangs, dass ich
2352 ihnen eine Liste geben müsse und sie alles abtelefonieren müssten, aber jetzt haben alle
2353 das nötige Vertrauen. Es wird bei uns mehr so gelebt, dass der Kontakt zum Kunden
2354 gepflegt wird über eine lange Zeit hinweg und nicht wie aus der üblichen Bankensicht,
2355 dass man unbedingt diesen Vorsparplan verkaufen muss etc. Der Kunde muss gepflegt
2356 werden und es muss darauf geachtet werden, welche Bedürfnisse er hat. Wann möchte er
2357 wieder etwas von einem gehört haben? Anfangs hat man sicherlich Schwierigkeiten
2358 Achtsamkeit im Team, respektive in der Führung umzusetzen doch die positiven Effekte
2359 überwiegen massiv. Man ist sicher weniger produktiv und der Transformationsprozess

2360 kann lange dauern, weil sich die Leute nicht daran gewöhnt sind und sich nicht
2361 auskennen. Die eine Mitarbeiterin hat mich anfangs tatsächlich gefragt, weshalb ich sie
2362 frage, wie es ihr gehe, das müsse sie einem Chef nicht sagen. Sie meinte auch, dass sie so
2363 etwas ihrem Chef bis jetzt noch nie erzählt habe, weil sie nie gefragt worden sei. Die
2364 Leute dachten, jetzt kommt der Grossbanker von der St. Galler Kantonalbank, in einer
2365 Regionalbank wurde ich als Grossbanker angesehen, und jetzt kommt der also, hat Druck
2366 von oben, ist engagiert und möchte Initiative zeigen. Das habe ich schon, aber nicht, weil
2367 ich Erfolg haben möchte, sondern weil ich für die Kunden da sein möchte und eben auch
2368 für die Mitarbeitern. Da ist zuerst mal die Herausforderung, die man hat. Die
2369 Anfangsphase braucht Zeit, um das genau zu verwirklichen. Es braucht ein Verständnis
2370 für Achtsamkeit, sonst geht das nicht. Bei mir hat das ca. drei Jahre gedauert, bis ich das
2371 Team so weit hatte.

Experteninterview 12

Funktion: Head Trade Finance

Arbeitgeber: UBS AG

Ort: Teams

Datum und Zeit: 25.04.2023, von 09:00 – 09:45 Uhr

2372 *Forscherin: Wie würdest du dein aktuelles Befinden in diesem Moment beschreiben?*

2373 Experte 12: Mit der angekündigten Integration in die UBS sowie durch den Wechsel des
2374 CEOs nicht so einfach! Das alles bringt sicherlich viele Änderungen mit sich. Ich finde
2375 das Ganze aber eine gute Sache in dieser Situation. Der ehemalige CEO der UBS, Ralph
2376 Hammers, hat Wert daraufgelegt - was so in dein Thema einfließt-, dass es auf der
2377 zwischenmenschlichen Ebene funktioniert. Alleine wenn du auf unsere Homepage gehst,
2378 siehst du das direkt; man liest viel über den «Purpose». Er hat wirklich wahnsinnig viel
2379 in unserer Organisation bewegt, was auch für mich einen positiven Einfluss gehabt hat.
2380 Ihm war immer wichtig, dass das in der Organisation gelebt wird und ich hoffe, dass sich
2381 dies nicht ändern wird. Immer das «Why» in den Vordergrund zu stellen, das gefällt mir
2382 und man fragt sich stets, warum man etwas macht. Die Veränderung, die Ralph eingeführt
2383 hat, hat wirklich einen positiven Impact gehabt, also nicht nur bei mir, sondern auch bei
2384 der Gesamtorganisation und auf vielen hierarchischen Stufen. Von dem her fühle ich mich
2385 gut. Er hat nicht etwas Spezifisches vorgegeben, sondern Leute gesucht, welche den
2386 «Purpose» erarbeiten wollten. Dazu findet man unzählige Unterlagen auf der Homepage,
2387 auch darüber, wie die Idee des Purpose entstanden ist. Man muss bloss auf UBS.com und
2388 dann auf «Über uns» klicken. Das erste Thema sind die Zahlen von heute und das zweite
2389 ist unser Purpose und unsere Strategie. Ich denke, das entstand aufgrund von Erfahrung,
2390 er hat Leute effektiv integriert, von Senior Managern bis hin zu Praktikanten. Zusammen
2391 haben sie den Purpose erarbeitet. Als dies alles mal feststand, sind diverse Schulungen
2392 unterstützend dazugekommen. Es entstanden so in etwa zweiminütige Flash Videos, die
2393 sich wirklich jeder angeschaut hat und ein Seminar kam dazu. Ich habe in der Schweiz
2394 ein Team von zwölf Leuten, aber ich habe auch im Ausland Leute. Wir haben diese
2395 Purpose Workshops gemeinsam gemacht und so wurde das eigentlich implementiert.

2396 *Forscherin: Wie würdest du generell die Bankenbranche beschreiben?*

2397 Experte 12: Ja, sie hat sich natürlich massiv geändert. Ich habe die Branche doch 30 Jahre
2398 mitbegleiten dürfen und habe das Gefühl, es kommen noch mehr Änderungen: Sei es

2399 einerseits die Art und Weise, wie Kunden Bankgeschäfte abwickeln möchten oder sei es
2400 andererseits das Angebot, welches sich ändert. Natürlich kann zudem die Tatsache eine
2401 Rolle spielen, dass man neue Mitbewerber hat. Ich glaube auch, dass die Konsolidierung
2402 weitergeht, also da haben wir ja das aktuelle Beispiel: Aus zwei wird eins. Ich habe das
2403 Gefühl, es wird sich schon ein stetiger Wandel einstellen. Im Vergleich zu dem, was ich
2404 in diesen 30 Jahren gesehen habe, geht es zwar nicht gerade um Tag und Nacht, aber es
2405 ist schon ein rechter Unterschied zu verzeichnen. Man sieht immer wieder, auch wenn
2406 auf der digitalen Schiene sehr viel passiert, dass es immer noch ein People Business ist.
2407 Ob man das möchte, das ist eine andere Frage. Man kann ja nur digital,
2408 Hybridmodellmässig oder auch voll mit der Bank interagieren. Ich bin gespannt, wie du
2409 und mein Sohn die Bankenbranche in den nächsten Jahren miterleben werden.

2410 *Forscherin: Seit wann bist du als Führungskraft tätig?*

2411 Experte 12: Seit dem September 1989 bin ich als Führungsperson tätig. Mal waren es
2412 mehr, mal weniger Mitarbeiter, die ich hatte. Die Anzahl der Mitarbeitern war mir nie
2413 wichtig, ich wollte bloss ein gutes Team haben.

2414 *Forscherin: Und seit wann bist du davon innerhalb der Bankenbranche als Führungskraft*
2415 *tätig?*

2416 Experte 12: Entsprechend seit ich in der Bankenbranche tätig bin. Also ich hatte nie
2417 woanders eine Führungsposition.

2418 *Forscherin: Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben respektive wie führst du*
2419 *dein Team?*

2420 Experte 12: Ich führe, indem ich den sogenannten Coaching Ansatz anwende. Anfangs
2421 war dies für meine Mitarbeitern nicht so einfach. Sie mussten sich erst daran gewöhnen,
2422 dass ich als «Coach» agiere und nicht als klassischer «Leader».

2423 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden oder stressigen Situationen um?*

2424 Experte 12: Ich glaube das Wichtigste ist, unabhängig vom Alter, dass man mit einer
2425 richtigen Einstellung an die Sache herangehen muss und sich davon ausgehen, dass
2426 Veränderungen etwas Gutes mit sich bringen. Wenn man ein neues Projekt hat, neigt man
2427 dazu, meistens immer etwa 17 Gründe zu finden, weshalb es nicht gut verlaufen wird,
2428 statt die positiven Dinge zu sehen. Man sollte eher mit dem Approach fahren, bei dem

2429 man die positiven Effekte sieht, auch wenn es viele Hindernisse gibt, die auf einer solchen
2430 Reise entstehen. Die Challenge besteht darin, dass man darauf achtet, wie man allfällige
2431 Hindernisse umgehen kann. Ich denke das ist mein Geheimrezept, dass man eigentlich
2432 mit einer positiven Grundeinstellung an die Sache herangeht. Ich sehe das beispielsweise
2433 auch dann, wenn ich mir die Technik anschau. Die Leute reagieren zuerst eben ein wenig
2434 abgeneigt und möchten es nicht zwingend versuchen. Aber eben meine Grundeinstellung
2435 ist es, dass man die Chancen sieht.

2436 *Forscherin: Welche Methoden verwendest du, um in solchen Situationen einen klaren*
2437 *Kopf zu bewahren können?*

2438 Experte 12: Also vielleicht zwei Dinge: Auf der Führungsmethode arbeite ich ja eben mit
2439 dem Coaching Prinzip und zudem arbeite mit dem COACH-Modell. Das hat mir auch
2440 geholfen, bei Teams, die ich übernommen habe, die recht unselbständigen Personen in
2441 selbstständige Personen umzupolen. Da habe ich zuerst gehört, dass die Leute sagten, hey,
2442 du bist doch der Chef, du musst die Antwort wissen. Ich agiere dann so, dass ich eben
2443 frage, was ihre Ideen sind: Bringt doch eure Wünsche und Optionen mit ein. Bitte teilt
2444 mir doch mehr als eine Idee mit und sagt mir, welche ihr empfehlen würdet und was die
2445 Vor- und was die Nachteile sind. So habe ich die Leute zur Selbstständigkeit anleiten
2446 können. Auf der Geschäftsebene arbeite ich mit dem, was bei uns intern ruthless
2447 Efficiency heisst, das heisst, es gilt zu priorisieren. Am Anfang hatte ich selbst echt Mühe
2448 damit. Das ist doch immer so, wenn man etwas Neues lernen soll, da habe ich einige Male
2449 fluchen müssen. Jetzt finde ich es hingegen super effektiv und ich wende es immer an.
2450 Dieses Modell kennt man sonst unter GTC «getting things done». Mittels dieser
2451 Methoden komme ich nicht wirklich in einen Stress. Das wären diese Herangehens
2452 weisen, die ich verwende, um mir einen klaren Kopf bewahren zu können. Bei uns hat
2453 das jemand hobbymässig intern umgesetzt und eben «ruthless efficiency» genannt. Es
2454 konnten bereits viele Leute begeistert werden.

2455 *Forscherin: Wie funktioniert diese GTC-Methode genau?*

2456 Experte 12: Also nehmen wir mal das Beispiel von der Mailbox. Da arbeite ich mit
2457 sogenannten «Flags». Wenn ich beispielsweise aber weiss, dass ich es gerade erledigen
2458 kann, dann mache ich es sofort und wenn das nicht geht, markiere ich es entweder mit
2459 Kategorie 2 oder Kategorie 3. Kategorie 2 heisst, dass es wichtig ist, aber es nicht gerade
2460 heute erledigt sein muss. Kategorie 3 heisst, dass man dies machen muss, aber es kann

2461 auch Ende Woche sein. Eine weitere Kategorie ist «waiting for», wenn ich noch etwas
2462 von einer Person abwarten muss.

2463 *Forscherin: Wie unterscheidet sich deine Angehens Weise solcher Situationen im privaten*
2464 *Kontext im Vergleich zum beruflichen Kontext?*

2465 Experte 12: Das ist sehr ausgeglichen. Ich rede zu Hause nicht gerne über das Büro und
2466 achte darauf, dass ich da gut unterscheiden kann. Ich finde es zwar sehr nett, dass meine
2467 Frau mich fragt, wie es bei der Arbeit war, aber ich möchte eigentlich Privatprivatperson
2468 sein und das Geschäftliche eben im Geschäft lassen. In meinem privaten Büro bin ich
2469 ähnlich organisiert und arbeite mit diesem Mail System.

2470 *Forscherin: Wie gehst du mit herausfordernden Situationen in Bezug auf die*
2471 *Bankbranche um?*

2472 Experte 12: Ja, also beispielsweise diese Integration wird kein Spaziergang werden. Es
2473 wird auch kein Marathon daraus, sondern eher ein Triathlon, denke ich. Da habe ich sehr
2474 viel Respekt. Ich durfte bereits mehrere Fusionen miterleben, als beispielsweise der
2475 Bankenverein und die Bankgesellschaft fusioniert haben. Oder im Jahr 2015 habe ich
2476 auch mithelfen dürfen bei der Gründung der UBS Switzerland AG, als wir das Schweizer
2477 Geschäft rausgenommen haben. Das habe ich für mein Kundensegment umgesetzt.
2478 Übrigens habe ich auch bei der CS mitgeholfen, die haben ja das Gleiche durchgemacht.
2479 Das war wegen dem Too-big-to Fail Ansatz. Bei der CS habe ich «mein Gegenstück» so
2480 beraten dürfen. Was ich immer feststelle, ist, dass Kommunikation eben das Essenzielle
2481 ist. Aus diesem Grund begegne ich solchen Herausforderungen in der Bankenbranche mit
2482 Kommunikation, weil ich das als das Wichtigste erachte.

2483 *Forscherin: Was verstehst du unter dem Begriff Achtsamkeit?*

2484 Experte 12: Eben das, was unser ehemaliger CEO bei uns eingeführt hat. Das brachte mit
2485 sich, dass man in verschiedenen Bereichen achtsam wurde, und das hat sich auch auf
2486 unsere Kunden ausgewirkt. Was unser Kunde eigentlich erreichen möchte und nicht das
2487 Produkt steht im Vordergrund. Auch auf der Mitarbeiter Ebene steht viel mehr das
2488 Zwischenmenschliche im Vordergrund. Stichworte wie Well-being und Work-Life-
2489 Balance haben heute wieder einen ganz anderen Stellenwert. Ich kann es zwar bei meinen
2490 Leuten nicht erzwingen, aber ich mache meine Leute immer darauf aufmerksam, dass wir
2491 ein super Angebot haben, das geht ja von Apps bis zu Webinar. Wenn ich einen solchen

2492 Kurs absolviert habe, achte ich darauf, dass ich dies an meine Mitarbeiter weitergebe und
2493 betone, dass ich es nur empfehlen kann. Wir haben auch bei der UBS diese freiwilligen
2494 Einsätze, zwei Tage pro Jahre, da mache ich meine Mitarbeiter darauf aufmerksam, dass
2495 sie diese unbedingt besuchen sollen. Das ist in etwa mein Beitrag auf der
2496 Achtsamkeitsebene für Mitarbeiter. Eigentlich hat die ganze Covid-Situation und das
2497 New Work Modell dazu beigetragen, dass solche Dinge mehr in unserer Gesellschaft
2498 angewendet werden. Das verstehe ich unter dem Begriff Achtsamkeit.

2499 *Forscherin: Was denkst du wie kann Achtsamkeit praktiziert werden?*

2500 Experte 12: Wir als Führungskraft haben unzählige Möglichkeiten, das zu erlernen in
2501 unserer Firma. Das ist schon fast Luxus. Mehr als ein paar tausend Leute sind das auf die
2502 Gesamtorganisation bezogen. Allein, dass eine solch grosse Anzahl die Möglichkeit hat
2503 dies auszuüben, ist purer Luxus. Zudem ist das Thema Gesundheit sehr wichtig und das
2504 setze ich mit Achtsamkeit in Verbindung. Ich finde ganz klar, dass es für das Unternehmen
2505 und die Führungskraft selbst eine Win-Win-Situation ist. Also ich würde sagen, dass man
2506 mit Schulungen und Seminaren vieles erlernen kann auf diesem Bereich. Beim
2507 Praktizieren selbst eignet sich Mediationen ausgezeichnet.

*Erläuterung des Begriffs Achtsamkeit gemäss Kapitel 2.2 der Bachelorarbeit sowie
Definition der Art der Achtsamkeitspraxis gemäss Kapitel 2.4*

2508 *Forscherin: Wie schätzt du den Kenntnisstand zum Themenbereich Achtsamkeit unter
2509 Führungskräften im Schweizer Bankensektor allgemein ein?*

2510 Experte 12: Ich kann da nur für meine Firma sprechen. Als Ralph das eingeführte, tönnte
2511 es auf den ersten Anhub sehr gut, aber dann hat es doch noch ein wenig Zeit gebraucht,
2512 bis alles funktioniert hat. Aber irgendwann hat es dann klick gemacht und die Leute
2513 wussten, wie das Ganze funktioniert. Also bei uns würde ich sagen, dass es auf einem
2514 sehr hohen Niveau gelebt wird. Ich sehe dies zwar nur aus der Schweizer Sicht, aber ich
2515 kann mir vorstellen, dass es bei der UBS tatsächlich landesweit zutrifft.

2516 *Forscherin: Was sind deine persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Üben
2517 von Achtsamkeit?*

2518 Experte 12: Ja, ich meditiere regelmässig. Sogar aktuell auch auf Spanisch. Also es sind
2519 bloss ein paar Wörter, die vorkommen und es geht nicht um eine hohe Schule. Da muss

2520 ich aber immer darauf achten, dass ich mir die Zeit nehme. Aber in gewissen Situationen
2521 muss ich, auch oft im Alltag, diese zuerst beobachten und Abstand nehmen, bevor ich
2522 agiere. Allein die Tatsache, dass man dies tatsächlich macht, bedeutet schon viel, würde
2523 ich sagen. Auch das intensive Zuhören hat einen Stellenwert, der noch viel höher
2524 anzusiedeln ist. Ich war schon immer ein guter Zuhörer, aber das hat sich sogar noch
2525 verbessert. Der Auslöser war, dass ich eben vermehrt versucht habe, alles zu verstehen.
2526 Das bedingt ein intensives Zuhören und dass man gewisse Fragen stellt.

2527 *Forscherin: Wie stehst du zu der Thematik Achtsamkeit?*

2528 Experte 12: Ich finde das absolut wichtig. Da kann man allein das aktuelle Beispiel bei
2529 der CS anschauen und feststellen, dass Achtsamkeit wichtig ist. Das blieb dort leider auf
2530 der Strecke und somit fand ein Vertrauensverlust statt. Ich empfinde Achtsamkeit als das
2531 Wichtigste innerhalb einer Organisation, aber auch im privaten Bereich.

2532 *Forscherin: Hast du Kenntnisse darüber, dass andere Führungskräfte in deinem*
2533 *Unternehmen Achtsamkeit anwenden?*

2534 Experte 12: Ja, das würde ich schon sagen.

2535 *Forscherin: Inwiefern?*

2536 Experte 12: Wir haben alle diese Schulungen machen müssen respektive dürfen zum
2537 neuen «Purpose» Modell. Wir konnten uns zudem gegenseitig coachen, also unter
2538 anderem auch ich als Führungskraft konnte ein Coaching bekommen von einer nicht
2539 Führungskraft. Das war wirklich spannend. Ich weiss von Leuten aus meinem Bereich,
2540 dass die das auch gemacht haben. Von dem her würde ich behaupten, dass es bei der UBS
2541 so ist. Ich hoffe sehr, dass ein Herr Ermotti dies so beibehalten wird.

2542 *Forscherin: Wie schätzt du den allgemeinen Kenntnisstand über die Praxis der*
2543 *Achtsamkeit unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor ein?*

2544 Experte 12: Also in diesem Zusammenhang kann ich wieder nur von der UBS sprechen.
2545 Wir haben viele Unterlagen bekommen, unter anderen vorgegebene Slides, die zeigen,
2546 wie wir diese Schulungen umsetzen können. Deshalb würde ich sagen, dass es
2547 entsprechend bei uns bekannt ist. Ich kann aber nicht beurteilen, wie es beispielsweise
2548 bei einer Privatbank oder bei einer Raiffeisenbank aussieht.

2549 *Forscherin: Gibt es spezifische Initiativen, Schulungen oder Programme in deinem*
2550 *Unternehmen, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen?*

2551 Experte 12: Ich habe ja schon erwähnt, dass wir dazu über eine Menge von Angeboten
2552 verfügen.

2553 *Forscherin: Wie beurteilst du den Grad der Anerkennung des Prinzips Achtsamkeit im*
2554 *Schweizer Bankensektor?*

2555 Experte 12: Ja, also ich glaube, wenn man ein wenig nachliest, was die Schweizerische
2556 Bankiervereinigung so alles liest, dann sieht man, dass Achtsamkeit einen hohen
2557 Stellenwert hat. Wenn man vor zehn Jahren über Achtsamkeit gesprochen hätte, wäre man
2558 sicherlich ausgelacht worden. Heute hat das einen ganz anderen Stellenwert. Ich glaube,
2559 dass es in der Schweiz und in Europa heutzutage einen viel höheren Stellenwert hat. Ich
2560 besuche in der Regel so zwei Bankenkonferenzen, dort haben sich auch die Themen
2561 geändert. In der letzten Zeit haben sich andere Themen in den Vordergrund geschoben,
2562 wie «Well-being», Work-Life-Balance oder eben Mindfulness.

2563 *Forscherin: Wie (würdest) du Achtsamkeit bei der Führung einfließen lassen oder wie*
2564 *machst du dies schon?*

2565 Experte 12: Ich würde jetzt einfach sagen, dass man weiterhin darauf achtet, dass wir es
2566 so wie jetzt umsetzen, indem man die Mitarbeiter beachtet und deren Wohlbefinden nicht
2567 aus den Augen verliert. Ich selbst habe auch Führungskräfte ausbilden dürfen und achte
2568 darauf, dass ich diese wichtigen Werte weitergebe. Ich sehe das als meine Pflicht als
2569 Vorgesetzter an. Die UBS soll genau gleich weiterfunktionieren, wenn ich nicht da bin.
2570 Das ist mir eine Herzensangelegenheit.

2571 *Forscherin: Welche Vorteile bringt die Beachtung von Achtsamkeit allenfalls für das*
2572 *Unternehmen selbst?*

2573 Experte 12: Absolut eine Win-Win-Situation. Die Mitarbeiter sind selbstständiger, sind
2574 mental auch «frischer» und bleiben «frischer». Am Schluss denke ich, dass die Firma
2575 mehr profitiert als du und ich als «individuals».

2576 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich bei der Führungskraft selbst ergeben,*
2577 *im Falle der Anwendung von Achtsamkeit?*

2578 Experte 12: Wir machen so Mitarbeiter Umfragen bei uns, in welchen auch der Line
2579 Manager beurteilt wird, in dem Fall ich. Da können wir gut messen, wie die Mitarbeiter
2580 das sehen. Also die Führungskraft kann durch Achtsamkeitsanwendung sicherlich als
2581 besser bewertet werden. So würde ich das in etwa einschätzen.

2582 *Forscherin: Was für mögliche Chancen können sich durch das Praktizieren der*
2583 *Führungsperson in Achtsamkeit für die Mitarbeiter ergeben?*

2584 Experte 12: Ja, also ich habe das Gefühl, dass der Wert des Chefs nicht mehr der gleiche
2585 ist, also nicht mehr im klassischen Sinne, sondern es besteht für jeden die Chance, sich
2586 selbst entwickeln zu können. Die Hierarchie wird flacher werden und es wird weniger
2587 Führungskräfte im klassischen Sinne geben. Die Führung wird sich ändern.

2588 *Forscherin: Welche Herausforderungen / Problembereiche können sich aus der Praxis*
2589 *der Achtsamkeit im Bankensektor ergeben?*

2590 Experte 12: Ich würde es eben schön finden, wenn es alle anwenden würden, also auch
2591 die Leute des Executive Boards, respektive Leute aus allen Hierarchien. Dass es nicht
2592 funktioniert, hat bei einer Bank, haben wir jetzt leider miterlebt. Viele Jahre lang gab
2593 tatsächlich red flags, aber diese wurden nicht berücksichtigt. Also nicht die Probleme,
2594 sondern eher die Hindernisse. Der Faktor Zeit kann beispielsweise zu einem Hindernis
2595 werden, bis es tatsächlich auch umgesetzt wird. Ich denke aber, dass es zu der DNA
2596 gehören soll.

8.4 Auswertungsanalyse

Themenblöcke	Beschreibungen	Kategorien	Experten	Textpassagen	Schlüsselwörter
1. Achtsam	<i>Herausfinden, ob die Führungskraft achtsam ist – ohne den Begriff «Achtsamkeit» zu nennen</i>	Aktuelles Befinden	1	Mich belastet die aktuelle Situation bei der Credit Suisse sowie auf dem Finanzplatz Schweiz Ungewissheit, das Unverständnis darüber, was gerade passiert	Wohlbefinden mittelmässig Ungewissheit
			2	Ich fühle mich inspiriert Grosse Freude am Job Austausch mit meinen Mitarbeitern	Wohlbefinden positiv
			3	Gut Geschäftlich ist alles spannend Keine Langeweile und viele Herausforderungen	Wohlbefinden positiv
			4	Das ist im Moment eine herausfordernde Frage	Wohlbefinden mittelmässig Stress
			5	Ich denke mal meine Work-Life-Balance habe ich nicht so schlecht im Griff	Wohlbefinden positiv Ausgeglichen

		6	Also mir persönlich geht es sehr gut – ich bin sehr motiviert	Wohlbefinden positiv <i>Motiviert</i>
		7	Ja schon eher gestresst	Wohlbefinden mittelmässig Stress
		8	Ich würde sagen sehr gut Ich bin sehr dankbar Es macht mir auch sehr viel Freude	Wohlbefinden positiv <i>Dankbarkeit</i> <i>Freude</i>
		9	Grundsätzlich gut Wir haben momentan schon recht Stress und das Ganze mit der CS, macht die Situation nicht einfacher	Wohlbefinden mittelmässig Stress
		10	In diesem Moment geht es mir gut Fühle mich wohl	Wohlbefinden positiv

			11	Glücklich, zufriedenen, gesund und fit Ich bin durch das Thema mit meiner Freundin, voll auf die Thematik Achtsamkeit gestossen und habe gelernt, mich mit mir selbst zu befassen	Wohlbefinden positiv <i>Achtsam</i>
			12	Von dem her fühle ich mich gut Also sicher mit der angekündigten Integration von der UBS sowie durch den Wechsel vom CEO nicht so einfach respektive bringt sicherlich viele Änderungen mit sich	Wohlbefinden positiv Stress
		Umgang mit Stress- und herausfordernden Situationen	1	unter Stress besser und effizienter arbeite Das Trennen der einzelnen Themen fällt mir schwer ich praktiziere keine Techniken, dass ich mich in stressigen Situationen bewusst damit auseinanderzusetzen würde, um runterfahren zu können	Keine Methode
			2	Ich lass mich von denen inspirieren	Autogenes Training

				weil ich dann aus meine Komfortzone herauskomme und mich weiterentwickeln kann ... das autogene Training	
			3	Delegiere; es gibt immer Leute, die etwas mehr anpacken möchten, das sind immer die, welche genau solche Arbeiten bekommen Man muss es zusammen lösen, aber eine spezifische Methode zur Bewältigung solcher Situationen habe ich nicht	Delegieren Keine Methode
			4	Ich bleibe ruhig in solchen Situationen. Ich würde sagen, das ist mir immer zugutegekommen Atemtechniken, die ich anwende, das habe ich einmal gelernt. Tiefes Atmen hilft definitiv.	Ruhig Atemtechniken
			5	wenig mehr analytisch. Das Problem identifizieren und dann je nach dem eine mögliche Lösung ausarbeiten	Analytisch Keine Methode

				aber ich selbst habe keine Methode, um diese Situationen zu meistern	
			6	<p>Ich denke, das Wichtigste ist einfach, selbst nicht hektisch zu werden</p> <p>das ist mein roter Faden, denn ich anwende, das ist nicht wirklich mit einem Modell verbunden.</p>	<p>Ruhig</p> <p>Keine Methode</p>
			7	Meistens bespreche ich die Situation mit jemandem	Kommunikation
			8	<p>Ich versuche mir selbst immer zuerst einen Überblick zu verschaffen, dass ich mich selbst immer ordnen kann und einen Plan zu erarbeiten und schliesslich dann auch Prioritäten zu setzten, das finde ich sehr wichtig</p> <p>weniger eine Methode anwende, ich nehme grundsätzlich jede Situation so wie sie kommt</p>	<p>Analytisch</p> <p>Keine Methode</p>

				und entscheide dann somit auch situationsbedingt	
			9	<p>gegen aussen wirke ich möglichst ruhig</p> <p>Wenn es schlimm ist, das ist aber selten der Fall, arbeite ich mit Atemtechniken, um mich zu beruhigen</p>	<p>Ruhig</p> <p>Atemtechniken</p>
			10	<p>Ich lasse mich im Grunde genommen nicht stressen</p> <p>Ich sage allen Mitarbeitern, dass ich nicht immer auf alles eine Antwort habe und ich achte darauf, dass ich ihnen mitteile, wenn ich Dinge vorgängig teils abklären muss</p> <p>Also ich denke halt, dass das Expectation Management enorm wichtig</p>	Expectation Management
			11	<p>Man muss sich selbst im Griff haben. Wie gehe ich damit um? Abgrenzen ist wichtig, klären,</p>	<p>Analytisch</p> <p>Keine Methode</p>

				was wichtig ist und was nicht und Prioritäten ordnen Ich verwende meinen gesunden Menschenverstand	
			12	richtigen Einstellung an die Sache muss und sich auch denken, dass es Veränderungen etwas Gutes mitbringen positiven Effekte sieht GTC «getting things done». Mittels dieser Methoden komme ich nicht gross in einen Stress, das wären auch diese Angehens weisen, die ich verwende, um mir einen klaren Kopf zu bewahren können	GCT-Methode
		Umgang mit herausfordernden	1	Etwa gleich wie im Alltag	Keinen Unterschied zu anderen solchen Situationen
			2	Die Herausforderungen sind überall genau die gleichen und muss ihnen gleich begegnen	Keinen Unterschied zu anderen solchen Situationen

		Situationen in der Bankbranche	3	Da versucht man sich auf der einen Seite zu beruhigen, aber man versucht auf der anderen Seite auch eine Chance daraus zu erarbeiten	Offenheit Positivität
			4	Ich glaube, ich gehe relativ gelassen damit um, obwohl es schon eine sehr verrückte Zeit ist	Offenheit
			5	Also auch dort schaue ich das Ganze analytisch an was sind die bestmöglichen Szenarien und was die am wenigsten Möglichen	Analytisch
			6	Ich habe alle darauf aufmerksam gemacht, dass wir damit rechnen müssen, dass wir gewisse Anfragen zum Thema A, B und C haben werden die Leute zu sensibilisieren	Kommunikation
			7	Ja, also proaktiv	Kommunikation
			8	Ich denke man muss sich damit beschäftigen und entsprechend damit auseinandersetzen. Auch wichtig ist, dass man es so akzeptieren	Kommunikation Akzeptanz

				muss, wie es ist und dann auch wieder Kommunikation ist wichtig, wenn gerade Mitarbeiter Respekt haben vor Situationen	
			9	mich von solchen Dingen zu distanzieren. Was ich nicht beeinflussen kann, kann ich sowieso nicht ändern sondern damit lernen umzugehen und die Vorteile zu sehen	Akzeptanz Positivität
			10	Da sage ich meinen Mitarbeitern immer, bevor ich sie einlogge, dass sie doch bitte zuerst alle Mails und die jeweiligen Infos dazu lesen sollen	Kommunikation
			11	Ich gehe mit Herausforderungen sehr locker um Wenn einem eine Herausforderung nicht gelingt, dann ist das halt so und das Leben geht weiter	Positivität Offenheit
			12	Da habe ich sehr viel Respekt	Kommunikation

				Was ich immer feststelle, dass eben Kommunikation das Essenzielle ist	
		Stressbewältigung: privat vs. beruflich	1	keine spezifische Methode gleich wie im Alltag	Keinen Unterschied
			2	Im privaten Kontext bin ich weniger konsequent - leider	Unterschied in Bezug auf Organisation
			3	Ich verstelle mich null	Keinen Unterschied
			4	dass ich in beiden Situationen ziemlich ähnlich vorgehe	Keinen Unterschied
			5	Nein, also das, was ich im Geschäft anwende, wende ich auch im Privaten an	Keinen Unterschied
			6	Ich würde behaupten nicht entscheidend unterschiedlich	Keinen Unterschied
			7	Ich glaube, dass ich es ähnlich angehe	Keinen Unterschied
			8	eben nicht emotional verbunden ist, dann fällt es einem vielleicht leichter Mal klar zu kommunizieren und im Privaten Umfeld hat man dann eher Respekt verurteilt zu werden	Unterschied in der Kommunikation
			9	Ganz anders. Im Privatleben habe ich Null Geduld, wirklich gar nicht	Unterschied in Bezug auf Geduld

			10	Ich denke, dass ich privat schon gestresster bin	Unterschied in Bezug auf Stress Empfinden
			11	Ich denke aber, dass ich im Beruflichen viel organisierter bin, und mir im Privaten teils Dinge gar vergessen gehen	Unterschied in Bezug auf Organisation
			12	Das ist sehr ausgeglichen	Keinen Unterschied
		Führungsstil	1	Ich würde gerne ein Team führen, dem ich viel Freiheit lasse	Freiheit
			2	Es kommt ein wenig darauf an, was für eine Führungslehre ich anwende. Ich fühle mich recht gut im Thema transformational und transaktional Ich würde gerne die Schwarmintelligenz nutzen und führe partizipativ, integrativ und interaktiv Themen mit den Mitarbeitern zusammen abhole, ... grosse Akzeptanz herrscht ..., wenn sie auch mitbestimmen können	Zusammenarbeit Akzeptanz Situativ
			3	Ehrlich, direkt, wenig politisch	Zusammenarbeit

				Teamgeist ist wichtig	
			4	Nicht Micro Management. Also genau das Gegenteil von Micromanaging .. ihren Job basierend auf Vertrauen ausüben können	Selbstständigkeit Vertrauen
			5	.. bei denen man nach Dringlichkeit und Bedeutung des Themas unterscheidet, ob man dann autoritär, partizipativ oder delegiert führt Ich würde somit sagen, ich praktiziere einen situationsbedingten Führungsstil	Situativ
			6	Ich würde sagen, dass mein Führungsstil sehr kooperativ ist Mir ist Offenheit sehr wichtig Die transformationale Führung im Fokus ... die Leute selbstständig befähigen und die Eigeninitiative in den Vordergrund stellen	Kooperativ Selbstständigkeit
			7	In den Allerwertesten Fällen muss ich das Machtwort sprechen Ich würde meinen Führungsstil als eher kooperativ beschreiben	Situativ Kooperativ Empathie

				Für mich ist die Beziehung zu den Mitarbeitern das Wichtigste	
			8	<p>..., dass ich meine Mitarbeiter sehr selbständig arbeiten lasse</p> <p>..., indem ich ihnen diese Freiheit lasse und indem ich sie auch akzeptiere</p>	<p>Selbstständigkeit</p> <p>Freiheit</p> <p>Akzeptanz</p>
			9	<p>Ich bin sehr hilfsbereit, aber auch fordernd</p> <p>..., kann ich schon streng werden</p>	Situativ
			10	<p>Mein Führungsstil ist individuell. Jeder Mitarbeiter hat andere Bedürfnisse und benötigt etwas anderes</p> <p>..., dass ich meinen Mitarbeitern viel Spielraum und viele Freiheiten lasse</p> <p>Aber wenn es Mitarbeiter gibt, die mehr Begleitung benötigen, switche ich sofort um</p>	<p>Selbstständigkeit</p> <p>Freiheit</p> <p>Situativ</p>
			11	<p>..., dass ich sehr stark auf das Wohlbefinden meiner Mitarbeitern Acht gebe und diese akzeptiere</p>	<p>Empathie</p> <p>Akzeptanz</p> <p>Zusammenarbeit</p> <p>Bewusstsein</p> <p>Vertrauen</p>

				Wenn das Arbeitsklima stimmt, die Mitarbeiter zufrieden sind und ich zufriedene bin, funktioniert alles, so wie es soll	
			12	den sogenannten Coaching Ansatz anwende	<i>Coaching-Ansatz</i>
2. Verständnis und Wissen	<i>Herausfinden, wie Achtsamkeit verstanden wird respektive, wie es praktiziert wird</i>	Definition Achtsamkeit	1	..., dass man mehr auf sich hört, gewisse Dinge nicht an sich ranlässt, oder mit seinem Leben, seinem Körper, seiner Gesundheit und seinem Wohlbefinden bewusster umgeht	Selbstfürsorge/Wohlbefinden Bewusster Zustand Beachtung «Drumherum»
			2	Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitern bedingt Für mich existiert nur eine Life-Balance, da man Work und Life nicht trennen kann... Das sagt mir viel zum Thema Achtsamkeit, diese Life-Balance ...viele Diskussionen und häufigen Austausch Differenzierung von formellen Begegnungen, z. Bsp. in Sitzungen auch aber bei informellen Begegnungen ...	Empathie Kommunikation

			3	<p>aus Sicht einer Führungsperson anschaut, dann ist es ein Anerkennen und Beachten der Leute rundherum</p> <p>Es müsste Harmonie herrschen und man soll realisieren, wenn jemand ein Problem hat ... , Individuen und verschiedene Persönlichkeiten zu anerkennen</p> <p>Achtsamkeit kann man bewusst einsetzen</p>	<p>Beachtung «Drumherum»</p> <p>Bewusster Zustand</p> <p>Harmonie</p>
			4	<p>Die Ausgeglichenheit zu haben, ist bei der Arbeit sowie im Privaten wichtig</p> <p>... Konstellation von Schlaf, Ausgleich von Work-Life-Balance...</p>	<p>Work-Life-Balance</p>
			5	<p>..., dass man mit Leuten redet und analysiert, wie sie anhand der Mimik und Gestik reagieren</p> <p>Man untersucht das Nonverbale und versucht es in den Kontext zu bringen...</p> <p>Diese Art von Aufmerksamkeit sehe ich als Achtsamkeit, dass eben Mimik und Gestik einbezogen wird</p>	<p>Bewusster Zustand</p> <p>Aufmerksamkeit</p> <p>Beachtung «Drumherum»</p>

			6	Für mich ist Achtsamkeit eine Art von Aufmerksamkeit Der Mensch muss im Vordergrund stehen Ich assoziiere mit Achtsamkeit auch sehr stark das Wort Empathie ... einfach effektiv zu kommunizieren	Aufmerksamkeit Empathie Kommunikation
			7	Im Zentrum steht das Wohlbefinden von einem selbst und vom ganzen Umfeld auch, man muss mit den Mitarbeitern und sich selbst achtsam umgehen	Wohlbefinden/Selbstfürsorge Empathie
			8	..., wenn man auf die Mitarbeiter eingehen kann und deren Wünsche und Anliegen abholen kann und auch berücksichtigt	Empathie Kommunikation
			9	... in erster Linie auf mich achten...	Selbstfürsorge/Wohlbefinden
			10	, ein Bewusstsein für den Moment zu haben, studieren und analysieren, was eine Situation gerade mit einem macht, anstatt «blind» durchs Leben zu gehen	Gegenwärtigkeit Reflexion Bewusster Zustand
			11	...wie man reflektiert Was braucht man und was tut einem gut?	Reflexion Selbstfürsorge/Wohlbefinden

				Wie man bewusst durchs Leben geht ..., was wichtig ist und was nicht und Prioritäten ordnen , dass ich darauf achte, dass die Mitarbeiter gerne hierherkommen, um zu arbeiten	Bewusster Zustand Beachtung «Drumherum» Empathie
			12	Auch auf der Mitarbeiter Ebene steht viel mehr das Zwischenmenschliche im Vordergrund. Stichworte wie Well-being und Work-Life- Balance haben heute wieder einen ganz anderen Stellenwert. Was unser Kunde eigentlich erreichen möchte und nicht das Produkt steht im Vordergrund	Selbstfürsorge/Wohlbefinden Work-Life-Balance Empathie
		Definitio n	1	Ich gehe in mich und fahre runter, also Yoga und Meditationen	Yoga Meditation
		Achtsam keitsprax is	2	Vor allem eine Kommunikationskultur zulässt, bei welcher man alles sagen darf, und keine Sanktionen befürchten muss Gewaltfreie Kommunikation, angstfreies Umfeld und offen Kommunizieren	Kommunikation Offenheit Gesunde Ernährung Sport

				Ich finde es ein wesentliches Element, dass man in Varianten und Optionen wandeln kann, nicht eine Einbahnstrasse Ernährung, Sport und Entspannung	
			3	Fragen, wie es einem geht...	Kommunikation
			4	Es geht darum zu planen, sich Sport-Sessions vorzunehmen und früher ins Bett zu gehen, Stunden freizuhalten, um sich zu erholen Andere kämen auf Meditation... joggen gehen und den Kopf komplett durchlüften Ebenfalls gesund essen	Sport Meditation Gesunde Ernährung
			5	Sich unter Leute mischen und zu kommunizieren, das ist sicher wichtig ... ein vernünftiger Mix sein von Interaktionen...	Kommunikation Interaktionen
			6	Man muss nach Möglichkeit eine offene Person sein und sich für andere interessieren	Offenheit Interesse Kommunikation Empathie

				..., man muss zuhören und sich in die Gefühlslage anderer Menschen hineindenken können	
			7	... viele würden jetzt sicher sagen, da musst du unbedingt Yoga machen oder du musst das Arbeitspensum auf 80% wechseln, um mehr Me-Time zu haben können	Yoga
			8	... da ist auch wieder Kommunikation wichtig ... ein regelmässiger Austausch ... denke ich das Achtsamkeit in Gesprächen mit gezielten Fragen geübt werden kann ... indem man meditiert oder auch Yoga macht ... nicht nur oberflächlich denken ... die Dinge aus einem anderen Standpunkt anschauen	Kommunikation Austausch Meditation Yoga Tiefgründigkeit Offenheit
			9	Viele Leute verbinden Achtsamkeit direkt mit Meditieren Ich mache zwischendurch Yoga... ..., dass sie in Sport und die innere Ruhe suchen	Meditation Yoga Selbstreflexion Sport

			10	... einfach zu meditieren ... indem man sich einfach intensiv mit der eignen Person auseinandersetzt ... und man muss sich auf sich selbst achten	Mediation Selbstreflexion Selbstfürsorge
			11	Typisch sind Atemübungen, Yoga, Meditation und einfach mal nichts tun Spazieren gehen... Ich kann einfach eine Stunde dort sitzen bleiben und horchen	Atemübungen Yoga Meditation Formlose Praxis
			12	Praktizieren selbst würde ich sagen, dass man dies mit Mediationen machen kann	Mediation
	Definition Achtsam es Führen	1	-	-	-
2		einem Führungsstil, der auf das Team ausgerichtet ist auf das Individuum selbst Wertschätzung, Respekt und Vertrauen spielen da eine wichtige Rolle	Beachtung Wertschätzung <i>Respekt</i> <i>Vertrauen</i>		
3		Man muss die Leute beachten im Guten, aber auch im Schlechten. Lob verteilen ist sehr cool	Wertschätzung Mitarbeiterwohlbefinden Beachtung		

				dass man hin stehen und sagen muss, wenn etwas nicht gut ist und man will, dass anders gearbeitet wird	<i>Feedback</i>
			4	indem ich nahe bei den Leuten bleibe präsent ist, wenn man sich für die Leuten Zeit nimmt und sie versucht zu verstehen	Mitarbeiternähe Kommunikation Mitarbeiterwohlbefinden
			5	wenig den Puls zu spüren und herauszufinden, wo die Person steht Mehr das Private mit einzubeziehen und ein wenig einen Groove reinzubringen, das ist mir immer wichtig gewesen	Mitarbeiterwohlbefinden Informelle Begegnungen
			6	ist Kommunikation da sehr wichtig Mitarbeiter und ich pflege einen wöchentlichen Austausch somit nahe bei den Leuten sein kann	Kommunikation Mitarbeiterwohlbefinden Mitarbeiternähe
			7	jeder Mensch ist ja anders und man muss eine Beziehung aufbauen Individuum eingehen und weiss, wie man mit diesen in welchem Moment sprechen muss	Mitarbeiterwohlbefinden Beachtung <i>Beziehung</i> Kommunikation

			8	-
			9	Mitarbeiter Sicherheit vermittelt mit den Leuten einfach zu reden <i>Sicherheit</i> Kommunikation Mitarbeiterwohlbefinden
			10	Wir hatten mal eine Zeit, in der extrem viel los war, da gab es für längere Zeit keine Teamsitzungen. Mir wurde sofort bewusst, wie die Motivation im Team gesunken ist Ich finde es ist so wichtig, dass man sich nicht nur über geschäftliche Bereiche austauscht, sondern ebenso über private Mitarbeiternähe Kommunikation Informelle Begegnungen
			11	Ich empfehle ihnen, wenn es nicht mehr geht, nach Hause zu gehen Ich motiviere sie schon, dass sie auf sich selbst hören sollen Mitarbeiterwohlbefinden Beachtung

			12	man Mitarbeiter beachtet und um sich deren Wohlbefinden Acht gibt	Mitarbeiternähe Mitarbeiterwohlbefinden Beachtung
3. Verbreitung und Anerkennung	<i>Verbreitung und Anerkennung Achtsamkeitspraxis unter Führungskräften im Schweizer Bankensektor</i>	Verbreitung Achtsamkeitsprinzip	1	Kenntnisstand unter den Führungskräften im Schweizer Bankensektor gering ist	Gering
			2	Führungskräfte kennen das Thema und setzen es nicht ganz so bewusst und konsequent um im Alltag	Kenntnisse vorhanden fehlende Umsetzung
			3	Bei der CS ist Achtsamkeit below zero, also nicht vorhanden. Bei uns ist es fast nur die Achtsamkeit Ich denke es gibt beides und es kommt auf die Bank darauf an	Bankenabhängig
			4	Ich würde sagen, die Führungskräfte kennen es immer mehr, aber leider noch zu wenig	Kenntnisse vorhanden Gering Generationenabhängig

			<p>Wenn du eine Work-Life-Balance hast, dann kannst du keine Karriere machen. Dieses Mindset ist noch immer verankert, gerade bei älteren Generationen.</p> <p>... die neue Generation muss ans Steuer kommen</p>	
		5	<p>dass es jemanden braucht, der das ein wenig vorantreibt</p> <p>Es ist jeder Führungsperson selbst überlassen, was damit gemacht wird... Wenn man bloss der Einzige Befürworter ist, dann wird es schwierig</p>	<p>Gering</p> <p>fehlende Umsetzung</p>
		6	<p>Ich habe das Gefühl, dass in der Bankenbranche das Thema im Allgemeinen sicherlich präsent ist, aber bei der Führung denke ich gering</p>	<p>Kenntnisse vorhanden</p> <p>Gering</p>
		7	<p>Wie du bei mir merkst, eher nicht</p>	<p>Gering</p>

				Ich wollte sogar diesen Frühling den Kurs «Achtsamkeit» besuchen... wurde abgesagt aufgrund von zu wenigen Teilnehmern	
			8	Es kommt wahrscheinlich darauf an, um welche Bank es sich handelt ... bei einer Grossbank, einer UBS oder einer CS... man muss seine Ziele erreichen und der psychologische Hintergrund wird nicht so gründlich beachtet... bei einer Regionalbank... das Thema Achtsamkeit meiner Meinung ein wenig mehr Platz einnimmt	Bankenabhängig
			9	Der Kenntnisstand ist sehr tief Die meisten Führungspersonen sind Babyboomer... das ist genau die Generation, die von morgens bis abends arbeitet, deren Leben das Geschäft ist. ... unsere Generation den Fokus mehr auf Work-Life-Balance legt, und darauf achtet, wie es einem selbst geht.	Gering Generationsabhängig

			10	<p>Ich glaube, das Thema ist noch viel zu wenig verbreitet</p> <p>... die Migros Bank ist da sehr unterstützend...</p> <p>..., es ist immer eher noch ein Tabu-Thema. ... auch Achtsamkeit sind tendenziell gar wenig anerkannt...</p>	<p>Gering</p> <p>Bankenabhängig</p>
			11	<p>Gering. Ich würde sagen, dieser ist nicht vorhanden</p> <p>Man muss Führungskräfte finden...</p>	<p>Gering</p>
			12	<p>Also ich da nur für meine Firma sprechen, da würde ich sagen absolut</p>	<p>Bankenabhängig</p>
		Verbreitung Achtsamkeitspraxis	1	<p>weiss ich nicht, ob die Führungskräfte wirklich von Achtsamkeit ausgehen oder einfach nur sagen, dass es einfach guttäte, runterzufahren und sich über gewisse Themen bewusst zu sein- Ich weiss natürlich nicht, ob sie das mit Achtsamkeit in Verbindung bringen.</p>	<p>Verbindung zum Begriff</p> <p>Achtsamkeitspraxis unklar</p>

			2	In der Praxis gibt es noch viel Potenzial nach oben	Gering
			3	Ich denke, das ist von der Unternehmensgrösse abhängig	Bankenabhängig
			4	Wahrscheinlich der grösste Teil nicht.	Gering
			5	Das ist schwer zu beantworten. Es gibt sicher Neugierige, die den einen oder anderen Kurs besuchen, und es gibt andere, die einmal darüber lesen, aber genau sagen zu können, wie man Achtsamkeit praktizieren kann, das weiss ich nicht so genau	Gering
			6	Ich würde sagen, dass es generationenbedingt ist.	Generationenabhängig
			7	Nein, also ich denke die Leute wissen nicht, wie man dies üben kann. Die einen machen so Dinge, aber eher unbewusst und wissen nicht, dass es sich um Achtsamkeit handelt.	Gering Verbindung zu Achtsamkeitspraxis unklar

				Ich würde davon ausgehen, dass ca. 40% der Führungskräfte etwas in diese Richtung machen.	
			8	Der Kenntnisstand ist eher gering, vielleicht, weil man sich eben nicht wirklich mit der Thematik auseinandergesetzt hat und sie nicht als relevant empfindet.	Gering
			9	Ich denke nicht, dass die Führungskräfte der Bank etwas darüber wissen. Ich würde den Kenntnisstand als sehr gering einstufen. Es ist eben eine Generationenfrage.	Gering Generationenabhängig
			10	Der Kenntnisstand ist nicht sehr ausgeprägt. Ich denke, dass das den grossen Teil der Führungskräfte nicht interessiert.	Gering
			11	Der Kenntnisstand tendiert gegen null.	Gering
			12	Also in diesem Zusammenhang kann ich wieder nur von der UBS sprechen. Wir haben viele Unterlagen bekommen, unter anderen	Bankenabhängig

				vorgegebene Slides, die zeigen, wie wir diese Schulungen umsetzen können	
		Anerkennung Achtsamkeitsprinzip	1	Als nicht so anerkannt Die neue Generation muss da ans Ruder und anpacken	Gering Generationenabhängig
			2	Eher durchschnittlich. Jeder weiss, was Achtsamkeit ist. Man wird niemanden finden, der dies nicht kennt. Da gibt es noch viel Potenzial.	Gering
			3	Ich denke, das ist wieder eine Frage der Unternehmenskultur Bei Grossbanken würde ich davon ausgehen, dass dieser Stil nicht so anerkannt ist	Bankenabhängig
			4	Ich denke noch zu wenig, also da hat es noch mehr Potenzial	Gering
			5	Ich denke gegen aussen schon. Gegen innen kann ich dies nicht beurteilen, aber denke eher weniger.	Gering

			6	<p>Ich würde behaupten, dass es ein hoher Grad der Anerkennung vorliegt, aber auch hier geht es wieder um eine Generationsfrage.</p> <p>Ich denke auch, dass es unterschiedlich ausfallen kann bei Grossbanken und bei kleineren Banken.</p>	<p>Hoher Grad</p> <p>Generationenabhängig</p> <p>Bankenabhängig</p>
			7	<p>Ich denke der Grad ist tief, aber mehr vom Label «Achtsamkeit» hergesehen</p> <p>Solche Themen wie Work-Life-Balance und 4-Tage-Woche werden verfolgt, alles, das in diese Richtung geht.</p>	Gering
			8	<p>Ich denke, es ist noch eher weniger präsent und sicherlich ausbaufähig.</p>	Gering
			9	<p>Auch hier würde ich sagen, dass dieser aktuell sehr gering ist.</p>	Gering
			10	<p>Ich würde davon ausgehen, dass die Situationen bei den verschiedenen Banken unterschiedlich sind.</p>	Bankenabhängig

			11	Weil niemand weiss, was das ist oder es nicht wirklich kennt, kann es gar keine Anerkennung geben.	Gering
			12	Ja, also ich glaube, wenn man so ein wenig liest, was die Schweizerische Bankiervereinigung so liest, dann sieht man auch, was dies für ein hoher Stellenwert hat	Hoher Grad
		Verbreitung Achtsamkeit im Unternehmen	1	Nein, nicht in meinem Umfeld Ich glaube, dass wir das eine oder andere anbieten, aber man muss schon suchen und sich damit beschäftigen - Artikel oder News zu dieser Thematik oder kann Schulungen dazu absolvieren	Ungewiss Schulungen Informationen
			2	Ja, das habe ich Also, ich erinnere mich gerade an zwei Führungskräfte, mit denen wir zusammen einen Workshop für unsere Mitarbeiter organisiert haben	Gewiss Programme

				Ja, das haben wir. Im Programm «Mein Weg in die Führung» hat es viele solche Themen drin	
			3	Ja, sonst wären sie nicht hier Systematisch null und nichts	Gewiss Keine Angebote
			4	Ja, doch das habe ich. Sicher nicht alle, aber doch, ich kenne da Leute - Sie wenden es an, indem sie auf die Mitarbeiter eingehen Ja, definitiv. Ich hatte das Glück, dass ich bei zwei Talent-Programms mitwirken durfte. Das eine war ein Leadership-Program und das andere eben ein Female-Talent Program - , wir haben viele Angebote in Bezug auf Mindfulness und Diversity-Themen	Gewiss Programme

			5	<p>Ich denke nicht, dass es wirklich ein ganz grosses Thema ist.. Mit anderen Worten formuliert geht es in diese Richtung</p> <p>Ja, wir haben viele – Schulungen, Artikel sowie auch Programme. Wenn das Interesse vorhanden ist, kann man sich sehr gut damit auseinandersetzen</p>	<p>Ungewiss</p> <p>Schulungen</p> <p>Informationen</p> <p>Programme</p>
			6	<p>Ja, solche Führungskräfte haben wir</p> <p>Es gibt wirklich so ein Führungsmanagementprogramm, in dem Achtsamkeit auch seinen Platz hat</p>	<p>Gewiss</p> <p>Programme</p>
			7	<p>Nein, bei uns habe ich jetzt keine Kenntnisse davon</p> <p>Jedoch hat dies nicht stattgefunden. Es gab mal einen Gesundheitstag, also es gibt schon solche Themen, die in diese Richtung gehen – bei diesem Gesundheitstag wurde auch eine</p>	<p>Ungewiss</p> <p>Keine Angebote</p> <p>Gesundheitstag</p>

				gesunde Führung angeschaut und wie man Probleme umgehen soll, respektive umgehen kann - Oft ist es bloss ein Bestandteil und wird nicht isoliert angeschaut	
			8	<p>Ich würde sagen es ist in etwa ähnlich wie bei mir. Wenn man sich nicht aktiv mit dem Thema auseinandersetzen muss oder es eben im Unternehmen nicht thematisiert wird, lässt man es einfach so weiterlaufen</p> <p>Ich glaube, dass es sie gibt, aber mir sind gerade keine bekannt</p>	<p>Ungewiss</p> <p>Keine Angebote</p>
			9	<p>Kenntnisse habe ich nicht. Aber so wie ich die meisten Personen erlebe, würde ich sagen, dass das niemand macht</p> <p>Ehrlich gesagt, habe ich mich noch nie darüber informiert - mit allen psychologischen Problemen zu einem bestimmten Institut zu gehen. Wenn man irgendwo Probleme hat oder</p>	<p>Ungewiss</p> <p>Keine Angebote</p> <p>Sozialberatung</p>

			generell überfordert ist, kann man sich dort melden. Man kann mit allem dort hingehen, es muss sich nicht ausschliesslich um das Geschäft drehen	
		10	<p>Ja, mein Chef. Er ist 50 Jahre alt und hat schon diversen Coachings gemacht und mit ihm kann ich über alles reden</p> <p>Wir besuchten einen Workshop, den ich schon erwähnt habe. Zudem hatten wir sehr viele Führungsworkshops</p>	<p>Gewiss</p> <p>Workshops</p>
		11	<p>Also ich denke eher weniger, dass dies der Fall ist</p> <p>Wir haben betriebliche Sozialberatungen</p>	<p>Ungewiss</p> <p>Keine Angebote</p> <p>Sozialberatung</p> <p>Programme</p>
		12	<p>Ja, das würde ich schon sagen - Wir haben ja alle müssen respektive durften diese Schulungen machen zum neuen «Purpose» Modell</p>	<p>Ungewiss</p> <p>Schulungen</p>

				wir haben eine Menge an Angeboten dazu	
		Persönliche Erfahrungen Achtsamkeitspraxis	1	Ich habe eben noch nicht so viel gemacht... darüber nachgedacht Ab und zu mache autogenes Training Dabei findet eine Reise durch meinen Körper statt und die Körperteile werden einem bewusster	Formelle Praxis (autogenes Training)
			2	Mir ist es wichtig zu wissen, dass die Mitarbeiter langjährig in meinem Team arbeiten können aus diesem Grund handle ich achtsam und finde Achtsamkeit so wichtig	Führung
			3	In der Achtsamkeitsübung selbst habe ich bis jetzt noch keine Erfahrungen gemacht, mir ist bloss wichtig, dass ich achtsam in der Führung bin.	Führung Keine Erfahrung
			4	ich bin von Natur aus schon eher eine ausgeglichene Person. Ich bin so aufgewachsen und mir wurde das so	Formlose Praxis Führung Formelle Praxis (Atemtechniken)

			<p>beigebracht. ausgeglichen sein, tolerant, mit den Leuten einen Umgang haben, Akzeptanz</p> <p>Ich habe mit Leuten aus meinem Team Erfahrungen gemacht</p> <p>Schlussendlich bin ich auf Atemtechniken gestossen</p>	
		5	<p>Ich versuche es in der Führung anzuwenden. Wie mit allem, man muss es einfach machen</p> <p>Mal gelingt es einem besser, manchmal schlechter. Wenn der Tag busy ist, kann es durchaus vorkommen, dass der Fokus an einem anderen Ort liegt. Dann muss man sich eingestehen, dass man es wieder verpasst hat.</p>	Führung
		6	<p>Vielleicht sitzt man auf einem Bänkli und geniesst die Aussicht. Vielleicht hört man zu Hause ganz entspannte Musik</p>	Formlose Praxis
		7	<p>Die sind sehr beschränkt</p> <p>Yoga habe ich tatsächlich versucht</p>	Formelle Praxis (Atemübungen)

			habe ich mich an gewisse Atemübungen herangewagt	
		8	Ich habe noch nicht viel Erfahrungen mit dem Einüben von Achtsamkeit gemacht	Keine Erfahrung
		9	Meditieren habe ich versucht, aber ich bin tatsächlich immer eingeschlafen Ich habe Yoga in einem Surf-Camp erlernt. Sehr toll fand ich, dass es unter Anleitung geschah	Formelle Praxis (Yoga, Meditation)
		10	Ja, also ich meditiere ab und zu	Formelle Praxis (Meditation)
		11	Ich tendiere eher zur «formlosen Praxis», aber mache viel Yoga und ... befasse ich mich mit dieser Thematik Ich meditiere auch während dem Massieren und ja mir tut dies einfach gut	Formlose Praxis Formelle Praxis (Yoga, Meditation)
		12	Ja, ich meditiere regelmässig Aber auch oft im Alltag bei gewissen Situationen muss ich diese zuerst beobachten und Abstand nehmen, bevor ich agiere	Formelle Praxis (Meditation) Formlose Praxis

		Meinung zum Thema Achtsam keit	1	Ich finde es wichtig - keine Roboter, sondern alles einfach Menschen und wir haben unsere Gefühle und unser Wohlbefinden	Wichtigkeit
			2	Dieses Thema ist enorm wichtig	Wichtigkeit
			3	Es ist das Wichtigste und es gibt noch viel Potenzial	Wichtigkeit
			4	Ich finde es wichtig - wir haben unsere Gefühle und unser Wohlbefinden. Darauf müssen wir sehr viel Wert legen, wenn das nicht stimmt, dann funktioniert nichts mehr	Wichtigkeit
			5	Ich denke, es ist wichtig, wie ich bereits erwähnt habe	Wichtigkeit
			6	Das finde ich ein sehr wichtiges Thema Es ist aber mit Kritik zu behaften	Wichtigkeit
			7	Ich finde es wichtig und wird meiner persönlichen Meinung nach unterschätzt Ich finde es ist etwas, was man mehr fördern soll	Wichtigkeit
			8	Wie gesagt, ich finde dieses Thema sehr wichtig	Wichtigkeit

			9	Ich finde Achtsamkeit sehr wichtig	Wichtigkeit
			10	Also ich finde es super, dass Achtsamkeit mehr und mehr zu einem Thema wird Thema Achtsamkeit eindeutig zu wenig Aufmerksamkeit	Mangelhafte Umsetzung
			11	Ich finde, dass diese Thematik viel mehr verbreitet sein müsste und die Leute müssen sich vielmehr darauf einlassen können	Mangelhafte Umsetzung
			12	Ich finde das absolut wichtig Ich empfinde Achtsamkeit als das Wichtigste innerhalb einer Organisation, aber auch privat	Wichtigkeit
4. Chancen und Herausforderungen		Chancen für das Unternehmen	1	wenn die Leute weniger gestresst und mindful unterwegs sind, dass sie den Stresssituationen, denen wir leider häufig ausgesetzt sind, besser begegnen können Motivation, Spass an der Arbeit, ganz Line-Manager-mässig gedacht, geringeren Krankenstand oder weniger Stress auslösen kann	Stressbewältigung Mitarbeiterwohlbefinden Abnahme Krankenstand Verhinderung Burnout Fälle

			<p>sprich ohne Krankheit, mit Motivation und mit Freude an der Arbeit</p> <p>zwei Burnout Cases bearbeiten dürfen. Die Frage ist, ob ich als Führungskraft einen Einfluss hätte können</p>	
		2	<p>Höhere Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Kundenzufriedenheit, bessere Resultate</p>	<p>Mitarbeiterwohlbefinden</p> <p>Bessere Resultate</p>
		3	<p>die Leute denken mehr für das Unternehmen und die Leute werden mehr beachtet. Dass die Mitarbeiter automatisch ihre Festplatte angestellt lassen und nicht nur «monoton» ihre Zahlen erreichen wollen. Das heisst automatisch, dass das zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führt.</p>	<p>Mitarbeiterwohlbefinden</p> <p>Unternehmenskultur</p>
		4	<p>Wenn ich bloss an Burnout denke</p> <p>Ich habe das Gefühl, dass das an der Bankenbranche liegt</p>	<p>Verhinderung Burnout Fälle</p>
		5	<p>Idealerweise zufriedene Mitarbeiter, die sich als wichtigen Teil des Grossen und Ganzen</p>	<p>Mitarbeiterwohlbefinden</p> <p>Unternehmenskultur</p> <p>Image</p>

			<p>sehen, die sich ebenfalls besser identifizieren können</p> <p>Dass die Mitarbeiter mehr hinter dem Unternehmen stehen und dies entsprechend gegen aussen verkörpern können, das ist wichtig</p> <p>Wenn Achtsamkeit intensiver gelebt wird, gibt es weniger Krankheitstage</p>	Abnahme Krankenstand
		6	<p>um eine Wertschätzung den Mitarbeiter gegenüber</p> <p>Natürlich spiegelt sich dies auf das Image als Arbeitgeber</p>	Mitarbeiterwohlbefinden Image
		7	<p>Mitarbeiterperformance besser werden</p> <p>die Mitarbeiter fühlen sich wohler</p> <p>Gesundheit der Mitarbeiter geht, bringt dies sicherlich Vorteile</p> <p>weniger Krankheitstage, weniger Stress und auch im schlimmsten Fall natürlich die Vermeidung von Burnouts</p>	Bessere Resultate Mitarbeiterwohlbefinden Abnahme Krankenstand Verhinderung Burnout Fälle

			8	wenn sie sich beispielsweise auch nicht wohlfühlen, dass das sehr viel Energie kosten kann, die man besser anders verwendet	Mitarbeiterwohlbefinden
			9	Weniger Fluktuation und wenn man zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter hat Wenn man sehr viel Stress hat und den aber mit Achtsamkeitsübungen wieder beruhigen kann Weniger Burnouts	Weniger Fluktuation Mitarbeiterwohlbefinden Stressbewältigung Verhinderung Burnout Fälle
			10	intrinsische Motivation der Mitarbeiter	Mitarbeiterwohlbefinden
			11	dass es zu einer geringeren Fluktuation kommt und die Mitarbeitermotivation drastisch steigen wird	Mitarbeiterwohlbefinden Weniger Fluktuation
			12	Die Mitarbeiter sind selbstständiger und sind mental auch «frischer» und bleiben «frischer»	Mitarbeiterwohlbefinden
		Chancen für die Führungskraft	1	wird man in gewissen Situationen einfach ruhiger und nimmt alles mehr wahr	Gelassenheit
			2	Mehr Glücksmomente im Arbeitsalltag, mehr Freude, bessere Gesundheit, mental und physisch bessere Gesundheit, mehr Erfolg -	Wohlbefinden Gesundheit Bessere Resultate

			qualitativ und quantitativ. Weniger Fluktuation, mehr Langfristigkeit, mehr nachhaltige Geschichten	Weniger Fluktuation
		3	Dann hat man Leute, die selbst mitdenken, sogar Lernende Ich als Führungskraft habe weniger Risiken und erziele wahrscheinlich auch mehr Ertrag Die Leute nehmen dann beispielsweise alle das Telefon ab – es wird selbstverständlich	Mitarbeiterbeteiligung Bessere Resultate Zusammenarbeit
		4	Eine gute Work-Life-Balance und vorallem auch die Gesundheit	Work-Life-Balance Gesundheit
		5	selbst auf sich schauen Eine bessere Balance zu haben, sich besser zu spüren, dass man auch weiss, was man seinem Körper zumuten kann und somit seine Grenzen kennt	Gesundheit Work-Life-Balance
		6	ergibt sich eine tiefere Fluktuation Auch auf das Betriebsklima wirkt sich dies positiv aus	Weniger Fluktuation Zusammenarbeit

			7	dass man als Führungskraft wahrgenommen wird und Mitarbeiter gut halten und anziehen kann	Weniger Fluktuation
			8	die persönliche Entwicklung sicher gefördert werden kann Führungsstil kann sich positiv entwickeln Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern würde sich in eine positive Richtung verändern	Persönliche Entwicklung Zusammenarbeit
			9	Weniger Stress, weniger Probleme weniger eigene Probleme auf die Mitarbeiter abgewälzt Man agiert ruhiger und das ist gesünder	Stressminderung Gelassenheit
			10	Dass man nicht so gestresst ist und man sich selbst nicht so Druck macht dass das für meine Entwicklung müssen trotzdem immer auf dem neusten Stand sein. Ich denke für das Learning braucht man Achtsamkeit	Stressminderung Gelassenheit Persönliche Entwicklung
			11	Die Führungsperson selbst ist gesund wird niemand mehr krank	Gesundheit Wohlbefinden

				<p>Auch persönlich kann die Führungskraft sich entwickeln</p> <p>die Motivation wird erhöht</p> <p>Ich gehe davon aus, dass das Verständnis und die Empathie erhöht wird</p>	<p>Persönliche Entwicklung</p> <p>Mitarbeiterbeteiligung</p>
			12	Die Führungskraft selbst lebt gesünder und weniger gestresst	<p>Gesundheit</p> <p>Stressminderung</p>
		Chancen für die Mitarbeiter	1	Es kann sich positiv, und zwar im Sinne des Teams übertragen, aber vielleicht auch positiv im Sinne von: Was macht der und kann mir das eventuell auch guttun?	Vorbildfunktion
			2	<p>Sie haben eine inspirierende Umwelt, sie arbeiten gerne</p> <p>sie fühlen sich wertgeschätzt, ernst genommen, sie sind gesünder und sie arbeiten länger für den Arbeitgeber</p>	<p>Mitarbeiterzufriedenheit</p> <p>Gesundheit</p> <p>Weniger Fluktuation</p>
			3	<p>sind die Beteiligten normalerweise zufriedener</p> <p>Ich denke die Fluktuation wird kleiner sein</p>	Weniger Fluktuation
			4	Dass die Mitarbeiter dies auch machen und sich eben getrauen	Vorbildfunktion

			5	Dass man als Mitarbeiter sieht, dass man das doch anwenden kann Dass man merkt, dass sich ein positiver Effekt ergibt und man zufriedener sein kann	Vorbildfunktion Mitarbeiterzufriedenheit
			6	Ganz klar die Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit
			7	gibt Sicherheit Die Mitarbeiter fühlen sich wohl	Sicherheit Mitarbeiterzufriedenheit
			8	Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln Um das Thema kennenzulernen und sich auf diese Art auf das Thema einzulassen Ich denke, wenn es richtig angewendet wird, können auch die Mitarbeiter sehr viel davon profitieren	Persönliche Entwicklung Vorbildfunktion
			9	Ich glaube man wird als Mitarbeiter sicher mehr gefördert	Mitarbeiterförderung
			10	Ich glaube, den Mitarbeitern geht es besser Wenn das gegeben ist, haben Mitarbeiter wenigstens bei der Arbeit nicht mehr einen so grossen Druck	Mitarbeiterzufriedenheit Stressminderung

			11	Weniger Krankheitstage, Ausgeglichenheit und mehr Motivation	Gesundheit Mitarbeiterzufriedenheit
			12	dass man sich selbst entwickeln kann	Persönliche Entwicklung
		Herausforderungen	1	Kommen plötzlich alle meine 25 Leute daher und wollen achtsam werden - Es behindert somit das Business, da Leute fehlen	Fehlende Ressourcen Verlust Geschäftsfokus
			2	Dass man dem Thema zu wenig Beachtung schenkt und sich vom Alltag immer wieder einholen lässt	Fehlende Beachtung Umsetzungsschwierigkeiten
			3	Das bedingt auch, dass man hinstehen muss und Konflikte müssen konfrontiert werden	Fehlende Beachtung
			4	Ein Problem, das eventuell auftauchen kann, ist, dass man den Fokus auf die Arbeit verliert Was ist fair dem Arbeitgeber gegenüber und was ist gut für einen selbst und hilft dabei erst noch dem Unternehmen	Verlust Geschäftsfokus
			5	Ja, also viel ist ein Widerspruch zum ultimativen Gewinn- und Performancestreben	Verlust Geschäftsfokus Fehlende Ressourcen

				eventuell sagt, das bringt gar nichts und die Leute sind noch weg, beispielsweise an einem Kurs	
			6	Attraktivitätsverlust führen oder auch zu allgemeinem Imageverlust Ausser vielleicht, dass der Fokus verloren geht und die Ressourcen nicht vorhanden sind	Verlust Geschäftsfokus Fehlende Ressourcen
			7	einem Wohlfühlverein sind und dass sich jetzt da Leute gegenseitig auf die Schultern klopfen, seit nicht der Sinn der Sache	Verlust Geschäftsfokus
			8	Damit bringt es einen Nutzen, denn der Mensch ist ein Gewohnheitstier und wenn man kein Konzept hat und nicht dranbleibt, wird es schwieriger	Umsetzungsschwierigkeiten
			9	überspitzt gesagt, könnte man befürchten, dass sich alle so intensiv mit sich selbst beschäftigen und dass man eigentlich den Fokus auf das Wesentliche vergisst	Verlust Geschäftsfokus
			10	Job zu hinterfragen. Das könnte eventuell zu einem Problem werden	Verlust Geschäftsfokus

				dass man sich nicht mehr um diese Dinge kümmern würde, die Geld generieren welche das gar nicht machen wollen, diese Zeit ausnutzen würden	
			11	vor allem am Anfang, ist, dass die Produktivität und die Leistung eine Herausforderung darstellen Anfangs hat man sicherlich Schwierigkeiten Achtsamkeit im Team, respektive in der Führung umzusetzen Es braucht ein Verständnis für Achtsamkeit, sonst geht das nicht	Umsetzungsschwierigkeiten
			12	Also Probleme nicht, sondern mehr Hindernisse Beispielsweise die Zeit, die noch ein Hindernis werden kann, bis es dann auch umgesetzt wird	Fehlende Ressourcen

Aktuelles Empfinden der Bankenbranche	1	Wir sind unter Beschuss, oft nicht unbedingt gerechtfertigter Weise Negativ behaftet, wenn man sagt, dass man in einer Bank arbeitet Sicherlich ein spannendes Segment, aber ich glaube, von der Aussenwirkung und vom Ansehen her, ging es uns schon besser	Spannend schlechtes Ansehen
	2	Spannende Branche, in welcher man den Leuten viel Gutes tun kann Ich meine es ist ein sozialer Beruf	Spannend
	3	Nicht langweilig und herausfordernd «scary», weil das mit der Credit Suisse auch bei uns grosse Fragezeichen ergeben hat	Spannend Herausfordernd Leistungsorientiert
	4	Ich würde sagen, taff, knallhart und auch klassisch, wenn man es mit anderen Sektoren vergleicht	Herausfordernd
	5	Leistungsorientierter und Mindfulness eher auf der Stecke bleiben kann	Leistungsorientiert Herausfordernd

		Wenn man beispielsweise vom Staat angestellt ist, ist man weniger unter Stress immer liefern zu müssen, aber das bedeutet aus meiner Sicht nicht zwingend	
		6 Wichtiger Pfeiler für die Volkswirtschaft der Schweiz Höhen und Tiefen, die halt öfters in der Bankenszene vorhanden sind	Unruhig
		7 Ich würde schon sagen, eher kompetitiv Bei der Raiffeisenbank spürt man das vielleicht ein bisschen weniger als bei einer Grossbank Es ist eine bürokratisch strukturierte Branche	Leistungsorientiert Bankenabhängig
		8 Ich würde sagen sehr unterschiedlich - gerade, wenn man eine CS mit der Raiffeisenbank vergleicht	Leistungsorientiert Bankenabhängig
		9 Bei der Raiffeisenbank ist es so, dass wir nicht sehr viele Ziele haben, wie das bei den	Bankenabhängig Unruhig

		<p>Grossbanken der Fall ist / unterschiedliche Ziele und einen ganz anderen Stress</p> <p>Wir haben seit Jahren eine sehr hohe Fluktuation – ich sehe dieses Phänomen bei der ganzen Bankenwelt</p> <p>Unruhe im Bankensektor, auch eine Unzufriedenheit</p> <p>Angst haben vor der Digitalisierung und sich gar nicht anpassen möchten</p>	<p>Wandel</p> <p>Leistungsorientiert</p>
	10	<p>Ich sehe viel Wandel in der Branche</p> <p>Die Migros Bank in Bezug auf den Leistungsdruck von anderen Banken komplett unterscheidet</p> <p>Ich finde das Bankenwesen spannend und auch fordernd</p> <p>Das Bankenwesen eher einen schlechten Ruf hat und viel Leistungsdruck mit sich bringt</p>	<p>Wandel</p> <p>Bankenabhängig</p> <p>Spannend</p> <p>Herausfordernd</p> <p>schlechtes Ansehen</p> <p>Leistungsorientiert</p>
	11	<p>Für mich sind Banken «Halsabschneider»</p> <p>Es braucht Leute in Banken, die empathisch und eben nicht so geldgesteuert sind ..., die</p>	<p>schlechtes Ansehen</p> <p>Bankenabhängig</p> <p>Leistungsorientiert</p>

			<p>darauf achten, dass das Menschliche in den Vordergrund rückt. Das fehlt weitgehend und ist eben das Problem</p> <p>Dort habe ich extremer mit dem Zahlen-und Leistungsdruck leben müssen. Zahlen zu liefern und möglichst viele Kunden zu akquirieren</p>	
		12	natürlich massiv geändert	Wandel

Verhaltensmuster unter Druck Entwicklungspotenzial durch Mindfulness

