



Achtsame Führung in einem komplexen Umfeld

Um auf die vielen neuen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt adäquat zu reagieren, sollten Führungskräfte auch lernen, ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster bewusst zu durchbrechen. Mindful Leadership hilft dabei.

VON SILKE ENGELKE UND UWE REUSCHE*

Die Digitalisierung und ihre Auswirkungen fordern auch die Führungskräfte der Unternehmen mit einem breiten Spektrum von teils neuen Herausforderungen. Ihre Aufgaben verändern sich rasch und damit die Anforderungen an eine «gute Führung».

Neben der Geschwindigkeit, Komplexität und Aufgabendichte, steigen auch die Erwartungen an die Mitarbeiterführung. In diesem Prozess verlieren viele Führungskräfte zunehmend die gesunde Balance zwischen der Arbeit und anderen Aspekten des Lebens – auch weil die ständige Erreichbarkeit, in ihrem Berufs- und Privatleben, ihr Gehirn rund um die Uhr mit einer Vielzahl von Informationen flutet.

Deshalb stellt sich für Führungskräfte die Frage: Wie kann ich angesichts dieser Realität noch den Durchblick bewahren? Wie kann ich meine Mitarbeiter im Dschungel

der Veränderungen motivieren und navigieren und zugleich die Freude an meinem Job behalten?

Achtsam führen in der neuen, agilen Arbeitswelt. Mindful Leadership bzw. auf Deutsch «Achtsame Führung» bietet eine nachhaltige Orientierung auf dem Weg in eine neue, agile Arbeitswelt. «Mindfulness», also Achtsamkeit, ist eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment ist und geschieht, ohne dies zunächst zu beurteilen.

Die positiven Wirkungen von Achtsamkeit auf die geistigen und körperlichen Vorgänge sind inzwischen wissenschaftlich belegt. Ein wichtiger Vorreiter in diesem Bereich war Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn, ein emeritierter Professor der University of Massachusetts Medical School in Worcester, mit seinem Programm MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). MBSR ist ein 8-wöchiges, wissen-

schaftlich fundiertes achtsamkeitsbasiertes Trainingsprogramm, um nachhaltig besser mit Stress und den eigenen Herausforderungen im Leben umzugehen. Hauptinhalte sind verschiedene Formen der Meditation und die Entwicklung von Achtsamkeit im Alltag.

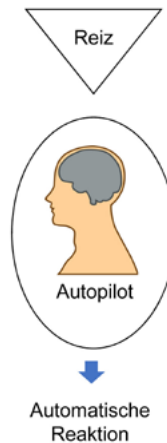
Entwickelt wurde das Programm in den 70iger Jahren von Jon Kabat-Zinn und seinem Team an der University of Massachusetts. Seitdem wird es weltweit mit grossem Erfolg angewendet. Umfangreiche wissenschaftliche Forschungen belegen seine positiven Wirkungen. Die Effekte sind nicht nur auf der psychologischen, sondern auch neuronalen Ebene (Gehirnstrukturen verändern sich positiv) nachweisbar.

Die Selbststeuerungsfähigkeit erhöhen. Im Zentrum des Programms steht die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit der eigenen Aufmerksamkeit. Die Präsenz im Moment ermöglicht es, wahrzunehmen, was im eigenen Bewusstsein geschieht, und unbewusst wirkende Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu bemerken und ausser Kraft zu setzen. Durch diese Form des Bewusstseins-Managements entsteht der Raum für Neues, Kreatives sowie ein der Situation angepasstes Verhalten in Führungssituationen, denn: Zwischen dem Reiz und der Reaktion vergeht eine kleine Zeitspanne. In ihr besteht für uns die Möglichkeit, unsere Antwort bzw. Reaktion auf den Reiz bewusst zu wählen. Die achtsame Wahrnehmung dieses inneren Prozesses ermöglicht es, der eigenen kraftvollen Intuition zu folgen.

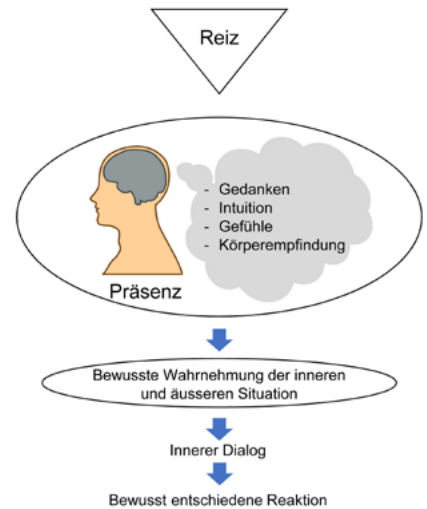
Mindfulness in Unternehmen. Auch den Unternehmen bietet eine Steigerung der Achtsamkeit ihrer Führungskräfte vielversprechende Möglichkeiten. Durch Mindful Leadership können Führungsaufgaben authentischer, besser und erfolgreicher wahrgenommen werden. Die positive Wirkung auch für Unternehmen erkannte Google bereits 2007 und etablierte unternehmensweit ein sehr erfolgreiches Programm namens «Search inside yourself»: eine Art Achtsamkeits-Programm.

Viele grosse Unternehmen, wie SAP, BASF, Bosch oder Continental, folgten diesem Beispiel. Auch mittelständische Unternehmen haben inzwi-

Grundverständnis



Ablauf von unbewussten Verhaltensmustern.



schon die Wirkung von Achtsamkeit für sich entdeckt und bieten ihren Führungskräften (und Mitarbeitern) spezielle Programme und Trainings an.

Ein kaum selbst-reflektives und sich seiner negativen (Neben-)Wirkungen nicht bewusstes Führungsverhalten kann für Unternehmen teuer werden, denn es hat starke Auswirkungen auf ihren Erfolg. Studien belegen unter anderem seinen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, deren Engagement und Produktivität sowie die Fehlzeiten und Fluktuation.

MEHR ACHTSAMKEIT IM ALLTAG

Folgende drei Übungen für einen achtsamen Arbeitsalltag können Sie sofort umsetzen und anwenden.

1. Kurz innehalten – 10 bewusste Atemzüge nehmen: Setzen Sie sich aufrecht hin, achten Sie darauf, dass Ihre Schultern sich entspannt anfühlen. Schliessen Sie die Augen und nehmen mit allen Sinnen bewusst Ihre Atmung wahr, ohne diese zu beeinflussen.
2. Wege zum Entschleunigen nutzen. Nutzen Sie mindestens ein Mal am Tag einen Weg (bei Ihrer Arbeit), um bewusst „nichts“ zu denken und stattdessen langsam und bewusst zu gehen – beispielsweise den Weg zum Kopierer oder in die Kantine oder die Treppenstufen in eine andere Etage.
3. Online-Auszeiten nehmen. Planen Sie feste Zeiten in Ihren Alltag ein, in denen Sie keine E-Mails lesen und bearbeiten, Ihr Handy ausschalten und eventuell sogar Ihr Telefon umstellen. Planen Sie in Ihre Arbeitszeit also bewusst Ruhezeiten ein – zum Nachdenken, Durchdenken, Bedenken und Voraus-Denken.

Durch ein achtsamkeitsbasiertes Leadership-Programm kann nicht nur der Stresslevel des Einzelnen reduziert werden, sondern können auch viele andere positive Wirkungen für den Unternehmenserfolg erzielt werden.

Die positiven Wirkungen einer erhöhten Achtsamkeit. Genannt seien folgende positiven Wirkungen:

Unternehmen:

- > höhere Produktivität aufgrund effektiverer Führungsarbeit,
- > höhere Motivation und Zufriedenheit im Team,
- > verbesserte Work-life-balance und weniger krankheitsbedingte Fehltagge,
- > qualitativ höherwertige (Projekt-)Arbeit durch ein vernetzteres proaktives Handeln,
- > höhere Arbeitsidentifikation aufgrund eines mitarbeiterorientierten Betriebsklimas

>

Führungskraft:

- > Konzentrationsfähigkeit, Intuition und Kreativität steigen,
- > Aufbau nachhaltiger Stressbewältigungsstrategien (die Fähigkeit, äusserem Druck standzuhalten, steigt; mehr Gelassenheit im beruflichen Alltag),
- > bessere Kenntnis der eigenen Gefühle und Bedürfnisse (verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung),
- > Ausbau wichtiger Führungskompetenzen (u.a. Emotionale Intelligenz, verantwortungsvolles Handeln, Ent-

- scheidungskompetenz, proaktives Verhalten),
- > höhere Empathie, Stärkung der sozialen Fähigkeiten und der Netzwerk-Kompetenz,
 - > konstruktiver Umgang mit Misserfolgen,
 - > flexiblerer Umgang mit (neuen) Herausforderungen, höhere Change-kompetenz,
 - > erhöhte Präsenz und Fokussierung als Führungskraft (und dadurch eine stärkere Ausstrahlung als Person, eine höhere persönliche Authentizität),
 - > flexibleres Denken, mutiger und schneller beim Entscheiden.

Bessere Führung durch bessere Selbstführung. Vor ein, zwei Jahrzehnten wirkte das Thema Achtsamkeit noch exotisch und esoterisch, heute ist Achtsamkeit eine wissenschaftlich belegte, bedeutende Führungskompetenz. Mindful Leadership ermöglicht es,

herausfordernde Situationen neu wahrzunehmen und deshalb neue, kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu finden. Es fördert zudem folgende wichtigen Führungskompetenzen:

- > proaktive Changekompetenz,
- > Selbstführung,
- > Lösungs- und Prozesskompetenz,
- > emotionale Intelligenz/Authentizität,
- > Netzwerkkompetenz sowie
- > Kreativität/Innovationsfähigkeit.

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. Achtsame Führungskräfte sind klar bezüglich ihrer Selbst und ihrer Werte, Einstellungen und Motive. Um eine nachhaltige Veränderung im Verhalten zu bewirken, bedarf es Zeit und ein regelmässiges Üben.

Die eigene vertiefte Achtsamkeitspraxis ist der Schlüssel zum Erfolg. Das heisst konkret, täglich 20 Minuten in sich selbst zu investieren und sich

Zeit zu nehmen für die eigene Achtsamkeitspraxis (z.B. Meditation).

Gute Führung ist in erster Linie eine Frage der Qualität der dem Handeln zugrunde liegenden Bewusstseinsprozesse. Deshalb sollte ein Mindful Leadership Programm genau dort ansetzen: nämlich bei der bewussten Selbststeuerung und Selbstführung. Aus dem achtsamen Umgang mit sich können dann Handlungsprinzipien für den persönlichen Führungsalltag abgeleitet werden.



UWE REUSCHE

ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales & Managementberatung, Höhr-Grenzhausen (bei Koblenz, Deutschland). www.ifsm-online.com

SILKE ENGELKE

arbeitet u. a. als Achtsamkeitstrainerin und -beraterin für ifsm. Die Diplom Sportlehrerin war zuvor u.a. Personalentwicklerin bei einer Bank.