

Mindful Leadership

Achtsamkeit als Führungskompetenz

Ein Beitrag von Claudia Lutschewitz

Kann Achtsamkeit ein tragfähiges Konzept sein, um Führung in Organisationen erfolgreicher zu machen? Im Folgenden soll diese Frage durch die Betrachtung ausgewählter Führungsaufgaben beleuchtet werden.

Führung als Balanceakt

Führung bedeutet Leadership und Management:

- Leadership = zeitliche Dimension ist hierbei die Zukunft des Unternehmens und die Aufgabenstellung ist Strategie und Entwicklung.
- Management = zeitliche Dimension ist hierbei die Gegenwart und das Aufgabenfeld ist das operative Geschäft.

Je nach Position der Führungskraft in der Organisation sind die Leadership-Anteile oder die Management-Anteile größer. Wobei von allen Führungskräften jenseits fachlicher Expertisen weitere Führungskompetenzen verlangt werden (siehe Grafik 1).

Was ist Mindfulness?

Die Idee der Mindfulness scheint recht simpel, denn es geht im Kern darum, sich auf die Wahrnehmung der eigenen Sinne zu konzentrieren und wirklich zu erfahren, was um einen herum passiert und wie der Mensch darauf reagiert. Achtsamkeit („mindfulness“) beschreibt die Haltung „ganz da zu sein“ sowie impliziert, präsent, präzise und unvoreingenommen zu beobachten „was da ist“ und dies als solches anzunehmen.



Claudia Lutschewitz ist Wirtschaftspsychologin (M.Sc.), Master of Mediation (MM), sowie MBA und Juristin. Sie ist tätig in der Konfliktmanagementberatung, Wirtschaftsmediation und als interkulturelle Kommunikations- und Verhandlungs-Trainerin.

Der Begriff Achtsamkeit meint die bewusste Lenkung der eigenen Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Augenblick, verbunden mit einer nicht wertenden Grundhaltung (Vorurteilsfreiheit) und der Bereitschaft, nicht sofort auf automatisch auf das Wahrgenommene zu reagieren.

Was sind die Komponenten der Achtsamkeit?

Achtsamkeit lässt sich mit den Komponenten in Grafik 2 genauer beschreiben.

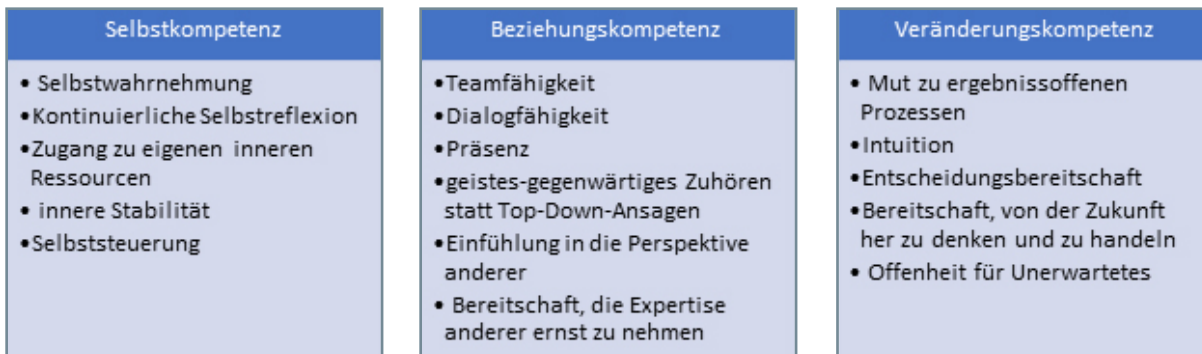
Achtsamkeit (-strainings) auch für Führungskräfte?

Achtsamkeit ist in den zurückliegenden Jahren häufig Gegenstand von verschiedenen Forschungsprojekten gewesen, sodass inzwischen verschiedene Effekte benannt werden können. So schreibt der Neurobiologe und Mediziner Joachim

Bauer, dass aus Stress in der Form, wie er für uns heute alltäglich und selbstverständlich ist, eine tiefe Erschöpfung resultiert.

Bauer benennt praktizierte Achtsamkeit als effektiven Weg in diesem Kontext, denn „Sie ist darauf ausgerichtet, Geist und Körper zu zentrieren und beide in einen Zustand wacher, ruhiger Präsenz zu bringen. (...) Die Achtsamkeitspraxis ist eine hervorragend geeignete Methode zur Stärkung der Selbstkontrolle“ (2018, S. 93)

Ergebnisse zahlreicher Evaluationsstudien belegen die Wirksamkeit z.B. von Achtsamkeitstrainings für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Personen. Zudem scheint das gezielte Training von Achtsamkeit dazu beizutragen, Stress besser bewältigen, Krankheiten rascher überwinden, konzentrierter arbeiten und emotional ausgeglichener handeln zu



Grafik 1. Selbstkompetenz, Beziehungskompetenz und Veränderungskompetenz zeichnen gute Führungskräfte aus

können. Im Kontext von Führungsaufgaben stellt sich die Frage, ob und wenn ja, auf welche Weise ein systematisches Training von Achtsamkeit dabei helfen kann, das Führungsverhalten zu verbessern.

Nicht selten geschieht es, dass man eine gut bekannte Strecke im Auto gefahren ist und sich am Ziel nicht mehr genau an weite Teile der Fahrt zu erinnern vermag. Dieses Phänomen wird „mindlessness“ („Geistesabwesenheit“) genannt.

Im Gegensatz zu solchen Alltagstätigkeiten ist Führung im Allgemeinen mit anspruchsvolleren Aufgaben verbunden, dennoch kann es auch im Führungsalltag zu automatisiertem Verhalten kommen, indem auf bekannte Situationen stereotyp reagiert wird. Wie kann Achtsamkeit hier von Nutzen sein?

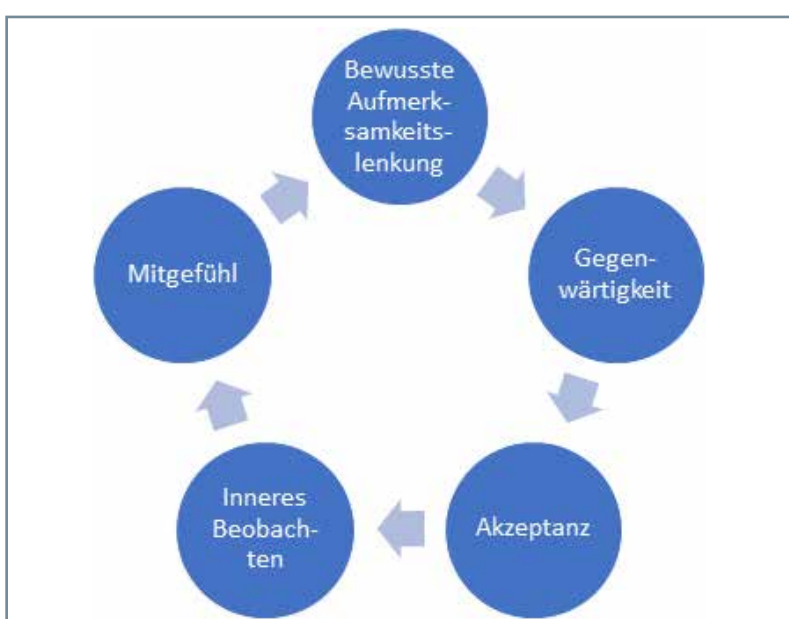
Studien haben belegt, dass bereits kurze Achtsamkeitstrainings die Leistungen in einem Konzentrationstest signifikant erhöhen können. Vor dem Hintergrund der hohen Stressbelastung und der zahlreichen Unterbrechungen des Arbeitsflusses, denen Führungskräfte ausgesetzt sind, könnte gesteigerte Konzentrationsfähigkeit auch Führungskräften helfen, ihre Aufgaben effektiver und weniger fehleranfällig auszuführen.

Denn wer als Führungskraft oft mit den Gedanken abschweift und nur unzureichend zwischen Information

Übung: den Augenblick wahrnehmen

Sie lesen diesen Text – auf Papier oder digital.
 Wo befinden Sie sich, während Sie den Text lesen?
 Stehen, sitzen oder liegen Sie?
 Ist es bequem?
 Halten Sie ein Buch oder ein digitales Endgerät in der Hand?
 Wie fühlt sich das Objekt in ihrer Hand an?
 Geht Ihr Atem schnell oder langsam, flach oder tief?
 Welche Gedanken/Gefühle/Handlungsimpulse nehmen Sie wahr, während sie dies lesen?

Was konnten Sie entdecken bei diesem kleinen Experiment? Möglicherweise sind Sie erstaunt, wie viele und wie unterschiedliche Gedanken da in so kurzer Zeit wahrnehmbar werden? Oder Sie haben Gefühle wie Langeweile (was soll an diesem Experiment spannend sein?), oder Ungeduld (wann geht es endlich weiter?) bei sich bemerkt ... Ist es Ihnen gelungen, bei dieser Aufgabe zu bleiben – oder sind Ihre Gedanken vorausgeeilt zu dem, was als Nächstes und Übernächstes auf Ihrer To-Do-Liste steht?



Grafik 2. Komponenten der Achtsamkeit

und Bewertung unterscheiden kann, läuft naturgemäß häufiger Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen. Darüber hinaus geht Geistesabwesenheit mit „Erfahrungsvermeidung“ einher. Erfahrungsvermeidung bedeutet, dass man unangenehme Gedanken – ebenso wie unliebsame Tätigkeiten oder Begegnungen – gerne vermeidet bzw. sogar unterdrückt und aktiv ausblendet. Achtsamkeit kann dazu beitragen, die Tendenz zu Erfahrungsvermeidung abzuschwächen und erleichtert deshalb vermutlich den Umgang mit eigenen Fehlern oder Widrigkeiten im eigenen Leben, wodurch problematische Situationen unvoreingenommener und damit differenzierter angegangen werden können.

Achtsamkeit bei der Bewältigung von Führungsaufgaben?

Die neuen Theorien des Führungsverhaltens spiegeln den Wandel im Führungsverständnis wider. Das veränderte Rollen- und Aufgabenverständnis hat auch Implikationen, die die Achtsamkeit von Führungskräften betreffen. Der Theorie authentischer Führung zufolge, trägt Achtsamkeit dazu bei, dass Führungskräfte selbstkongruenter auftreten und ihr Handeln glaubwürdiger an persönlichen Überzeugungen und transparenten Grundwerten ausrichten können. Im Kontext „Führung durch Selbstführung“ gehört Achtsamkeit zu den Prozessen, die Führungskräfte dabei unterstützen, an „innerer Transparenz“ zu gewinnen und mehr durch das eigene Vorbild als durch Kontrolle oder Anweisung zu führen. Schließlich könnte Achtsamkeit auch im Rahmen des „coachenden“ Führungsverhaltens eine wichtige Funktion haben, da hier sowohl die Wirkungen des eigenen Kommunikationsverhaltens als auch die Bedürfnisse und Möglichkeiten von Mitarbeitern differenziert wahrgenommen und reflektiert werden müssen.

Weitere potenzielle Vorteile der Achtsamkeit in der Führung sind:

Bei der Informationsverarbeitung

Führungsaufgaben bestehen zu einem großen Teil darin, komplexe Informationen schnell und effizient zu verarbeiten. Wer in der Lage ist, seine mentalen Ressourcen anstrengungsfreier zu aktivieren, kann für Probleme effektivere oder innovativere Lösungen finden. So ist das Ergebnis aus Studien, dass Untersuchungsteilnehmer nach Achtsamkeitstrainings „mit frischem Blick“ auf Standard- oder Routineaufgaben sahen. Sie konnten dadurch zusätzliche, zumeist subtile Details erkennen und neue Sichtweisen auf die Problemsituation entwickeln – „thinking out of the box“.

Andere Studien belegen, dass sich durch Achtsamkeitstrainings nachweislich neuronale Aufmerksamkeitsprozesse verbessern. Demnach ist Achtsamkeit für Führungskräfte insofern relevant, als dass sie so den Zugang zu neuen Lösungen und mentalen Ressourcen verbessern können.

Bei der Interaktion

Eine weitere zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht darin, mit Mitarbeitern und Kooperationspartnern zu interagieren und zu kommunizieren. Dies geschieht üblicherweise im Rahmen formeller Team-Besprechungen oder informeller Kontakte, bei Telefonaten oder beim Austausch über elektronische Medien (E-Mail, Video-Konferenz).

Positivfaktoren des Interaktions- und Kommunikationsverhaltens von Führungskräften sind Glaubwürdigkeit und Authentizität. Eine der wichtigsten Bedingungen für die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern ist, dass Führung ein ehrliches Interesse am Wohlergehen der Belegschaft zeigt. Mitarbeiter sind vor

allem dann unmotiviert und unzufrieden, wenn Führungskräfte nicht veritabel mit ihnen kommunizieren oder sich in einer Weise präsentieren, die ein sehr eingeschränktes und rein formal orientiertes Interaktionsverhalten erkennen lässt.

Für eine erfolgreiche Interaktion ist es daher essenziell, anderen zuhören zu können. Dazu müssen Führungskräfte in der Lage sein, zumindest zeitweilig das eigene Ich, bzw. persönliche Interessen in den Hintergrund zu stellen und sensibel und authentisch auf Belange von Mitarbeitern und Kooperationspartnern zu reagieren. Es überrascht wenig, dass dies vor allem Führungskräften mit narzisstischen Tendenzen schwerfällt.

Bei der Entscheidungsfindung

Richtige Entscheidungen zu treffen, ist ebenfalls eine zentrale Führungsaufgabe. Neben Sorglosigkeit oder Gruppendruck („groupthink“) sind Ursachen vieler Krisen und Fehlentscheidungen das Szenario, das mit dem Begriff der „Schwarze Schwäne“ erklärt wird.

„Schwarze Schwäne“ stehen dabei als Metapher für unvorhergesehene Ereignisse mit gleichwohl weitreichenden Auswirkungen, auf die mit Strategien zur Bewältigung bekannter Probleme nicht adäquat reagiert werden kann. Dahinter steht letztlich die Einsicht, dass komplexe Systeme in der Regel den Mechanismen der nichtlinearen Dynamik gehorchen. Wenn Unternehmer und Führungskräfte aber Entscheidungen aufgrund bestehender Systemzustände und bekannter Problemlösungen treffen, laufen sie Gefahr, Opfer von Ereignisszenarien zu werden, die „Schwarzen Schwänen“ entsprechen.

Sie denken, „auf Situation A ist bisher immer Situation B gefolgt, wenn ich mich für Strategie C ent-

schieden habe, also wird auf meine Entscheidung auch jetzt wiederum B eintreten“. Eine Projektion vergangener Situationen und Problemlösungen in die Zukunft ist sicherlich in vielen Fällen nützlich, angebracht und erfolgreich. Sie kann gelegentlich aber auch den Blick auf schwarze Schwäne versperren, wenn es Führungskräften an Achtsamkeit fehlt und sie dadurch nicht in der Lage sind, Situationen und Probleme in neuem Licht („think out of the box“) zu sehen und mit angemessenen Entscheidungen zu reagieren.

Chancen und Grenzen der Achtsamkeit im Leadership?

Die Steigerung von Achtsamkeit bietet vielversprechende Möglichkeiten, Führungsaufgaben authentischer, besser und erfolgreicher ausführen zu können. Jedoch besteht die Gefahr, dass Achtsamkeit missverstanden wird, im Sinne einer phlegmatischen, passiv-reaktiven Haltung.

Der Hinweis, dass Achtsamkeit mit „Akzeptanz“ in Verbindung steht, könnte dahingehend missinterpretiert werden, dass eine Führungskraft alles hinnehmen sollte, was gerade passiert. Obwohl eine achtsame Haltung sicherlich dazu beiträgt, unangenehme Nachrichten zunächst nüchtern und objektiv aufzunehmen, schließt eine achtsame Haltung keineswegs aus, die erforderlichen Schritte einzuleiten, um auf unangenehme Situationen angemessen zu reagieren. Nur sollten Emotionen nicht den klaren Blick bei den erforderlichen Handlungen trüben – das ist mit „achtsamer Akzeptanz“ einer Situation gemeint. Achtsamkeit impliziert, sich der Wahrnehmung des Moments bewusst zu sein und die Realität des Augenblicks zu akzeptieren. Mit dieser Einstellung soll Gelassenheit und Offenheit gegenüber in schwierigen Situationen erlernt werden. Zu erkennen, dass man gerade unkon-

Übung: Achtsames Atmen

Nehmen Sie sich etwa fünf Minuten Zeit (Vielleicht stellen Sie sich einen Wecker). Setzen Sie sich aufrecht und bequem hin. Ihr Atem sollte frei fließen können. Wenn Sie mögen, schließen Sie die Augen. Nehmen Sie zunächst Ihren Körper als Ganzes im Sitzen wahr. Versuchen Sie dann einmal, zu spüren, wo in Ihrem Körper Sie die Bewegung Ihres Atmens gerade deutlich wahrnehmen können. Lenken Sie nun Ihre Aufmerksamkeit dort hin und begleiten Sie jeden Atemzug mit Ihrer Aufmerksamkeit, ohne irgendetwas verändern zu wollen. Der Atem kommt und geht in seinem Rhythmus – es gibt kein „Richtig“ oder „Falsch“.

Wenn Sie zwischendurch vielleicht einmal bemerken, dass Ihre Aufmerksamkeit gerade nicht bei Ihrem Atem ist, sondern bei Gedanken, Geräuschen oder wo auch immer, versuchen Sie, das freundlich zu registrieren, ohne es zu bewerten und dann sanft Ihre Aufmerksamkeit zum Atem zurückzubringen. Fahren Sie in dieser Weise für die gesamte vorgesehene Zeit fort. Zum Schluss können Sie sich mit tiefem Einatmen und kleinen Bewegungen wieder aktivieren.

zentriert ist und sich einzugestehen, ein Problem vielleicht voreingenommen zu betrachten, sind Bestandteile der Entwicklung von introspektiven Fähigkeiten im Sinne einer achtsamen Grundhaltung.

Achtsamkeit dürfte für einige Führungskräfte zunächst eine ungewohnte Einstellung und Denkhaltung darstellen. Es bedarf sicherlich systematischer Übung und anfangs auch einer fundierten Anleitung, wenn Fortschritte in diesem Bereich erzielt werden sollen. Mit Hilfe von Achtsamkeitstrainings kann gelernt und geübt werden, wie man Situationen genauer wahrnimmt, ohne vorschnell in übliche Bewertungskategorien zu verfallen.

Das Paradox von Achtsamkeit liegt allerdings darin begründet, dass diese Effekte wahrscheinlich nur dann eintreten, wenn Achtsamkeit als Grundhaltung praktiziert wird, und nicht, wenn bei der Anwendung ausschließlich auf die positiven Effekte von Achtsamkeit abgezielt wird. Achtsam(er) durchs Leben zu gehen, kann eine nicht unbedeutende Änderung der individuellen Gewohnheiten – und damit relativ hohen Aufwand – bedeuten.

Fazit

Achtsamkeit ermöglicht, Situationen neu wahrzunehmen und kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu finden. Darüber hinaus könnten durch Achtsamkeit narzisstische und egozentrierte Tendenzen abgebaut werden, die ein Grund dafür sind, dass Mitarbeiter unzufrieden mit ihren Führungskräften sind. Die Fähigkeit, mit einem neuen Blick auf Probleme zu sehen, die in Achtsamkeitstrainings vermittelt wird, kann sicherlich auch in vielen Entscheidungssituationen von Führungskräften vorteilhaft sein.

Literaturempfehlungen

- Amberg, M. (2016), Führungskompetenz Achtsamkeit, Springer Verlag
- Bauer, J. (2018), Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens, Heyne Verlag
- Faller, D./Faller, K. (2018), Achtsames Management, Wolfgang Metzner Verlag
- Freisler, R./Greßer, K. (2020), Ready for Transformation, Edition managerSeminare
- Nareshuber, E./Nareshuber J. (2019) Mindful Leadership, Barth Verlag
- Scharmer, O. (2019), Essentials der Theorie U, Carl Auer Verlag
- Taleb, N. (2010), Der Schwarze Schwan, Knaus Verlag