

Thema: Mindful Leadership - Trend oder Schlüsselrolle?

Anke Steiner

Mindful Leadership

Definition:

mindfulness - **Achtsamkeit** kann als Form der Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit einem besonderen Wahrnehmungs- und Bewusstseinszustand verstanden werden, als spezielle Persönlichkeitseigenschaft sowie als Methode zur Verminderung von Leiden (im weitesten Sinne). Historisch betrachtet ist „Achtsamkeit“ vor allem in der buddhistischen Lehre und Meditationspraxis zu finden. Im westlichen Kulturkreis ist das Üben von „Achtsamkeit“ insbesondere durch den Einsatz im Rahmen verschiedener Psychotherapiemethoden bekannt geworden. Der Begriff Achtsamkeit wird außerdem im Rahmen der Care-Ethik für eine Praxis der Zuwendung verwendet

Leadership – Menschenführung:

Menschenführung umfasst in der Psychologie alle Maßnahmen von Vorgesetzten, die auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation einwirken. In der humanen Ethik ist sie der begründete Versuch, durch eine Führungskraft steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes Handeln mit geeigneten Führungstechniken einzuwirken, um eine Vorstellung von den Führungszielen zu verwirklichen. Führung ist eine Methode, „geführte“ Menschen für die gesetzten Ziele zu motivieren und auf den Weg der Erfüllung der Ziele mitzunehmen, für den gemeinsamen Erfolg. Der Führungsprozess ist eine „ständige Begleitung“ der Geführten. Als Geführte können im Rahmen der Individualführung einzelne Personen, aber auch Personengruppen genannt werden.^[2] Bei Arbeitsgruppen, Schülergruppen wird auch der speziellere Begriff Teamführung genutzt. Bezieht sich die Führung auf die Gesamtheit aller Mitarbeiter, dann wird von Personalführung^[3] oder Mitarbeiterführung^[4] gesprochen. Diese Führungsformen werden im englischen Sprachraum als „leadership“ bezeichnet.

Die Menschenführung vollzieht sich vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher Kontexte wie Familie, Schule, Hochschule, Politik, Wirtschaft, Militär und Sport innerhalb oder außerhalb einer Institution oder Organisation

Mindfulness – der neue Trend?

Wenn man „Mindfulness“ googelt, erhalten Sie 34 Millionen Treffer.

Die ersten Achtsamkeitstrainings gab es schon in den 70er Jahren.

Achtsamkeitsbasierte Prinzipien wurden in der Verhaltenstherapie zunehmend eingesetzt und intensiv erforscht. Seit den Pionierarbeiten von Jon Kabat-Zinn (1990), der Anfang der 70er Jahre mit der Entwicklung der »mindfulness-based stress reduction« (MBSR, achtsamkeitsbasierte Stressreduktion) begann, wurden eine Reihe von empirisch überprüften achtsamkeitsbasierten Programmen zur Behandlung von Menschen mit

verschiedenen psychischen, aber auch körperlichen Erkrankungen entwickelt Dieser seltsam schüchterne, aber unglaublich mächtige Begriff hat eine beispiellose Trend-Karriere hinter sich.

Achtsamkeit hat es auf die Titelseiten großer Magazine geschafft:

Mindfulness prangte auf dem Cover des Time Magazine, ganze Zeitschriften widmen sich dem Thema (Happinezz, Flow), es gibt Mindful-Apps, -Buchreihen und -Studios sowie den „Praxiskurs Achtsamkeit für Manager“ (Preis: 4500 Euro).

In vielen großen Unternehmen verdrängen derzeit Achtsamkeits-Trainer die McKinsey-Horden.

Management ist nicht gleich Leadership - Führung ist nicht gleich Führung!

Ein guter **Manager** sollte zunächst einmal folgende Dinge beherrschen:

- Planen und budgetieren
- Organisieren und das Personal managen
- Kontrollen und bewerten
- Probleme lösen
- die Qualität und den Prozess sichern

Ein guter **Leader** zeichnet sich durch folgende Fähigkeiten aus:

- Er hat eine Vision und gibt eine Langfristperspektive
- Er mobilisiert und inspiriert seine Mitarbeiter
- Er motiviert Mitarbeiter, bindet sie in seine Gedankenwelt ein und weckt Energien
- Er schafft Bewegung im Unternehmen

Manager vs. Leader

Ein guter Manager ist in der Lage, Komplexität zu reduzieren und in den Griff zu bekommen. Er steuert die Effizienz der Organisation und optimiert diese ständig. Im Vordergrund steht das Erfüllen der Tagesaufgaben.

Ein guter Leader schafft Veränderungen. Er ist ein Visionär, beschäftigt sich mit der Zukunft und nimmt die Mitarbeiter mit auf diese Reise. Er sieht sich als Motor für quantitatives und qualitatives Wachstum im Unternehmen.

Jedes Unternehmen braucht:

Ein gutes Fundament an Managern, die mit beiden Füßen auf dem Boden stehen und das Geschäft sicherstellen.

Eine Reihe von Leadern, die durch ihre Ideen und Visionen die Organisation vor Verkrustung bewahren und die Mitarbeiter begeistern können. Gute Expertenchefs, die das Know-how sicherstellen.

Folgende Gegenüberstellung zeigt die Besonderheiten des jeweiligen Führungstyps:

Quelle: Kraus & Partner

Manager

Planung

Struktur

Leader

Vision/Sinn gebend

Strategie

Expertenchef

Erledigung

Fachwissen

Organisation	Kommunikation	Selbst machen
Aufgaben	Energie	Aufgaben
Prozesse	Initiativen	Entscheidungsbündelung beim Chef
Ressourcen	Talente	Selbst machen
Verbesserung	Wandel	Eigene Ideen umsetzen
Qualität	Innovation	Persönliche Qualität
Regeln	Chancen	Persönlichkeit des Chefs

Was ist denn nun Mindful Leadership ?

Die meisten von uns sind gleich nach dem Aufstehen mit einem Strom von Ablenkungen konfrontiert: Anrufe, E-Mails, Anfragen, Nachrichten usw. Vieles in unserer Welt führt uns weg von Konzentration und Aufmerksamkeit. Ständige Ablenkung, Multitasking lassen unseren Geist unstet werden, die Aufmerksamkeitsspannen verkürzen sich, Selbstmanagement wird schwieriger. Dieses Phänomen verursacht Stress. In Österreich geht das Gesundheitsministerium von 3,3 Milliarden Euro Verlust pro Jahr aus, die vor allem durch Stress verursacht werden. In Deutschland zeigt der Stress-Report der Bundesregierung, dass zunehmender Arbeitsstress die Gesellschaft jährlich rund 10 Milliarden kostet. Und besonders in den Führungsetagen gehört „Stress haben“ vielfach zum Lifestyle.

Janice Marturano

ist **Gründerin** und leitende Direktorin des [Institute for Mindful Leadership](#) – eine Non-Profit-Organisation, die sich der Ausbildung und Begleitung von Führungskräften im Bereich Achtsamkeit und exzellentes Leadership widmet.

Sie gründete das Institut im Dezember 2010, nach ihrer fünfzehnjährigen Amtszeit als Vizepräsidentin, Beraterin für Rechtsangelegenheiten und stellvertretende Syndikusanwältin bei [General Mills Inc.](#).

Janice Marturano war maßgeblich an der Entwicklung des ersten Mindful-Leadership-Curriculums am [Center for Mindfulness](#) der University of Massachusetts Medical School beteiligt.

Janice Marturano hat das intensive Mindful-Leadership-Training bereits Führungskräften verschiedenster Organisationen nahegebracht – von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen über akademische Institutionen und Regierungen, bis hin zum Militär. 2013 leitete sie einen erfahrungsbasierten Mindful-Leadership-Workshop auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos, Schweiz.

Buch von Janice Marturano: Mindful Leadership - Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz

Möchten Sie trotz komplexer Entscheidungsprozesse im Arbeitsalltag, entspannt bleiben und Führungsexzellenz beweisen? Das ist möglich!

Wissenschaftliche Forschungen haben gezeigt, dass Achtsamkeitspraxis die geistige Gesundheit sowie die Leistungsfähigkeit in praktisch jeder Hinsicht verbessert. Dabei stellt dieses Buch keine neue Leadership-Methode vor, die ohnehin überarbeiteten Menschen

weitere Lasten aufbürdet. Vielmehr werden die Prinzipien der Achtsamkeit durch Übungen für Menschen in Führungspositionen alltagstauglich gemacht, um sie bei ihren Herausforderungen im Arbeitsleben zu unterstützen.

Ob Sie nun ein Unternehmen leiten, eine Non-Profit-Organisation, eine Klasse oder eine Familie – *Mindful Leadership* wird Ihnen genau dabei ein wertvoller Wegbegleiter sein.

Achtsamkeit führt zu einer effektiven Reduzierung der Stressbelastung nicht nur bei Führungskräften und in der Führungskräfteentwicklung, weshalb zahlreiche Unternehmen, wie die Allianz, Weleda, Erste Bank, SAP eigene langfristige Programme zum Thema Mindful Leadership und Achtsamkeit in der Mitarbeiterführung etabliert haben.

Vorreiter in diesem Bereich ist Google. Das Unternehmen etablierte ein sehr erfolgreiches unternehmensweites Programm namens „Search inside yourself“, eine Art Selbstmanagement Programm. Diese Einsichtsschulung wurde von Chade Meng Tan initiiert und ist mittlerweile weltweit sehr erfolgreich. Während Mindful Leadership in Europa noch zurückhaltender diskutiert wird, ist das Thema in den USA bei vielen Führungskräften präsent. Führungspersönlichkeiten wie Jeff Weiner von LinkedIn oder Steve Jobs stehen/standen unter anderem für dieses Thema.

Umgang mit Mitarbeitern – Bsp.Lidl:

Wir verhalten uns so, dass wir als attraktiver Arbeitgeber bekannt und geschätzt sind.

Wir besetzen offene Stellen vorrangig aus eigenen Reihen und befürworten dabei auch bereichs- und unternehmensübergreifende Wechsel.

Wir entscheiden durch professionelle Auswahlverfahren über die Besetzung von Stellen.

Wir treffen Einstellungsentscheidungen immer im 4-Augen-Prinzip unter Beteiligung des unmittelbaren Vorgesetzten.

Wir begrüßen neue Mitarbeiter am ersten Arbeitstag mit Aufmerksamkeit und gut vorbereitet.

Wir arbeiten jeden Mitarbeiter qualifiziert für seine Tätigkeit und Funktion ein.

Wir stellen mit regelmäßigen Feedback-Gesprächen den Einarbeitungserfolg fest.

Wir schaffen Arbeitszeit- und Rahmenbedingungen, die unseren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit weitestgehend ermöglichen.

Wir vergüten die Leistung und das Engagement unserer Mitarbeiter der Position und der Arbeitsmarktsituation entsprechend angemessen.

Wir führen mit jedem Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen Beurteilungsgespräche über Leistung, Verhalten und Entwicklung im Unternehmen.

Wir unterstützen und fördern unsere Mitarbeiter in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung.

Wir trennen uns vom Mitarbeiter einvernehmlich, fair und respektvoll.

Leider gibt es keine Schnellstraße und keine Abkürzung auf dem Weg zur achtsamen Führungskraft und im Bereich der Mitarbeiterführung bzw. Führungskräfteentwicklung – der einzige Weg ist die eigene vertiefende Achtsamkeitspraxis.

Es gibt jedoch Basisprinzipien oder wie Janice Marturano, erfolgreiche Führungskraft bei General Mills, sie nennt:

„Exzellenzfaktoren“ für Mindful Leadership.

Sie hat folgende Faktoren herausgearbeitet:

Fokus, Kreativität/ Innovationsfähigkeit, klares Bewusstsein und Compassion (Barmherzigkeit).

Auf Basis unserer langjährigen Erfahrung im Bereich Mindful Leadership ergänzen wir diese Aufzählung noch um den Faktor „Persönliche Präsenz“.

Fokus

Wir leben in einem Zeitalter permanent geteilter Aufmerksamkeit. Wenn wir abgelenkt sind, büßen wir Produktivität ein, z.B. in Meetings, am PC etc. Wir können uns vornehmen, konzentriert zu sein. Wenn wir bewusst darauf achten, merken wir selbst dann, dass der Geist wandert. Mindfulness als mentales Training, z.B. in der Führungskräfteentwicklung kann helfen, den Fokus konsequenter und klarer zu halten.

Kreativität/ Innovationsfähigkeit

Studien zeigen, dass Geistesblitze ein entscheidendes Element bei Innovationen sind. Dazu brauchen wir Zeiten der Muße und des Abstands vom äußeren und inneren Lärm. Sie entstehen nicht, wenn wir nur mit To-Do-Listen beschäftigt sind. Durch Achtsamkeit erarbeiten wir uns Freiräume von unserem ständig plappernden Verstandesdenken.

Klares Bewusstsein

Wir alle haben WahrnehmungsfILTER. Sie wirken auf unsere Realitätswahrnehmung sowie auf unsere Selbstwahrnehmungskompetenz. Wir können uns darin üben, uns dieser Filter bewusster zu werden und damit klarer zu sehen, was in uns und um uns ist. Innere Klarheit und eine akkurate Selbsteinschätzung sind Merkmale von Spitzenkräften (D. Goleman, 2000).

Barmherzigkeit

Mitgefühl klingt in unseren Ohren im wirtschaftlichen Kontext gewöhnungsbedürftig, ist jedoch eine der zentralen Führungseigenschaften im 21. Jahrhundert, wie z.B. auch Prof. Tania Singer in ihrem Buch „Caring Economics“ eindrucksvoll beweist. Mitgefühl umfasst drei Aspekte: Ich verstehe Dich (kognitives Element), Ich fühle mit Dir (affektives Element), Ich möchte Dir helfen (motivationsbezogenes Element). Mitgefühl hat jedoch nichts mit Psychologisieren, Mitleid oder inhaltlicher Zustimmung zu tun. Mindfulness trainiert unsere Interozeption (Innenwahrnehmung) und damit auch unser Einfühlungsvermögen. Teams mit empathiefähigem Leader sind leistungsfähiger. Mitgefühl fließt deshalb zunehmend in Management-Bewertungen und den Bereich Mitarbeiterführung und Führungskräfteentwicklung ein (Bsp.: LinkedIn).

Persönliche Präsenz

Wir alle kennen Menschen, die einen Raum betreten und ihn zugleich mit ihrer Anwesenheit füllen. Gerade als Führungskraft ist Präsenz ein wichtiger Faktor. Persönliche Präsenz hat mit innerer Ausrichtung zu tun. Diese kann man kann trainieren. Alles deutet auf die wachsende Bedeutung von Mindfulness in unserer Gesellschaft hin und so hat auch Matthias Horx in

seinem vor wenigen Wochen erschienen Trendbericht „Achtsamkeit“ als Megatrend bezeichnet.

Wann ist aber nun der beste Zeitpunkt zu starten?

Jetzt! 20 Minuten am Tag sind genug!

Quellen: Maturano, Janice (2015): Aufmerksam Führung, Koole, Wibo (2014): Aufmerksam Führung, Chade-Meng Tan (2015): Suche in dir selbst, Sänger, Tania (2015): Die Pflege Economics, George, Bill (2015) Entdecken Sie Ihre True North:.

© Copyright by Mindful Führung Institut (MLI)

Achtsamkeit wird von Dr. Claus Otto Scharmer (MIT) als die Fuhrungshaltung des 21. Jahrhunderts beschrieben, denn mit der Kultivierung von Achtsamkeit lernen Sie, zwischen Aktion und Reflexion zwischen Tun und Sein zu wechseln und aus dem Immergleichen auszusteigen. Sie ersetzen den Autopiloten mit einem bewussten Zustand der Offenheit. Die Entwicklung der fünf Dimensionen des achtsamen Führens können Sie bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen.

Sie stärken damit Ihre...

- Resilienz sowie Ihren Umgang mit Stress
- persönliche Präsenz
- Offenheit
- Empathiefähigkeit
- experimentelle Innovationskraft und Ihre Handlungskompetenz

Wie kann ich jedoch als Führungskraft angesichts dieser Realität konzentrierte, durchdachte und zukunftsorientierte Entscheidungen treffen?

Die Antwort?

Mit Mindful Leadership mit Achtsamkeitstraining und Achtsamkeitsübungen!

Als Praxis der Selbstbeobachtung, als ein Führungskonzept, das im Inneren der Führungskraft ansetzt. Dabei hat achtsame Führung nichts mit weicher Führung oder Mitarbeiterführung zu tun oder einem besonders vorsichtigen Umgang mit den Mitarbeitern. Vielmehr vermittelt die Achtsamkeitspraxis durch Selbstmanagement eine innere Klarheit, Ruhe, Resilienz und Ausrichtung, die effektive Führung heute braucht.

Aktuelle Forschung

zum Beispiel an der Harvard University und am Massachusetts Institute of Technology (MIT) belegt eindrücklich die Wirksamkeit von Achtsamkeit/Mindfulness, wenn es darum geht, innerlich bewusst zur Ruhe kommen zu können, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, ganz da, ganz présent zu sein. Immer mehr Forscher, darunter Prof. Jon Kabat-Zinn, Prof. Dr. Tania Singer, Prof. Claus Otto Scharmer oder Dr. Britta Hölzel beschäftigen sich mit der Materie und Unternehmen nutzen diese Erkenntnisse für die Entwicklung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter, unter ihnen Global Player wie Google, Ford oder General Mills. Auch europäische Organisationen wie dm drogerie markt, die Weleda AG setzen Instrumente des Mindful Leaderships ein.

Studien des National Institute of Health in Großbritannien, der University of Massachusetts , und des Mind/Body Medical Institute an der Harvard University, INSEAD legen nahe, dass Mindfulness im Business sehr gute Effekte hat:

- + Reduziert Fehlzeiten und Fluktuation
- + Verbessert die kognitiven Funktionen (das heißt, Konzentration , Gedächtnis und Lernfähigkeit
- + Stärkt kreatives Denken und Innovationsfähigkeit
- + Erhöht die Produktivität der Mitarbeiter
- + Verbessert die Arbeitgeber-Arbeitnehmer und Kundenbeziehungen
- + Erhöht die Arbeitszufriedenheit

Der **Film »From Business To Being«** von Hanna Henigin und Julian Wildgruber, erzählt die Geschichte dreier Führungskräfte, die sich auf die Suche nach Wegen aus dem »Hamsterrad des Getrieben-seins« gemacht haben. Ihre Ängste, ihre Stress erzeugenden Denk- und Handlungsmuster werden sichtbar, aber auch ihre Überzeugung, dass die Veränderung im eigenen Bewusstsein anfangen muss. Der Film zeigt, wie sich die Führungskräfte durch Meditation und andere Ansätze aus den Klammern des Stresses befreien und wie sie durch das Aufwachen für das »Jetzt« eine Offenheit für innovatives Denken und Handeln entwickeln.

Die Filmemacher untersuchen, inwieweit die Krisen der heutigen Arbeitswelt Bewusstseinskrisen sind und welche Wege es für eine Veränderung von destruktiven Bewusstseinshaltungen gibt. Hanna Henigin und Julian Wildgruber treffen dabei auf Manager, Banker, Unternehmer, Quantenphysiker, Mikrobiologen, Neurowissenschaftler, Aktionsforscher, Unternehmensberater, Coaches und Meditationslehrer, die mit »Mindful Leadership«, »Meditation für Manager« und »Caring Economics« neue Wege beschreiten und neue Impulse für Verantwortliche in Unternehmen und für einen Kulturwandel im Wirtschaftsleben geben.

business2being.com

Quellen:

Wikipedia

www.business-wissen.de

www.mindfulleadership.at

From business to being

Lidl

Juni 2017, Anke Steiner