2

Mindfulness: Basis für die dynamische Mitarbeiterführung

Mindfulness ist die absichtsvolle (zielorientierte) und nicht-bewertende *Beobachtung* aller Erfahrungen im gegenwärtigen Moment. Achtsam zu führen bedeutet, eine aufmerksame Haltung einzunehmen und im Hier und Jetzt zu führen. Eine achtsame Führungskraft beobachtet fortlaufend alle inneren (z. B. Gedanken, Emotionen) und äußeren Prozesse (z. B. Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Organisation). Dadurch erlangt die Führungskraft Macht, Wissen und Kontrolle sowohl über ihre Innen- als auch Außenwelt. Achtsame Führungskräfte sind sich im gegenwärtigen Moment all ihrer Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen bewusst und nehmen eine fortlaufend aufmerksame Haltung ein. Sie nehmen vermehrt eine (dezentralisierte) Beobachterperspektive ein, agieren als relativ unbeteiligte Beobachter und entwickeln einen „Helikopterblick" für sich selbst, das Führungsverhalten, die Bedürfnisse der Geführten und die situativen Umstände der Organisation. Dadurch erlangen achtsame Führungskräfte eine sehr hohe Flexibilität bezüglich ihres Führungsverhaltens. Sie lernen, dass die Effektivität eines bestimmten Führungsverhaltens von der Situation (z. B. Motivation und Erfahrung der Geführten) abhängig ist.

In der Führungsrealität existiert nicht nur ein einziges optimales oder „perfektes" Führungsverhalten, welches immer zum Führungserfolg beiträgt (Sims et al. 2009). Demnach gibt es kein „Patentrezept" für effektives Führungsverhalten. Im Führungsalltag muss eine Führungskraft lernen, ihr Führungsverhalten zu variieren. In einer bestimmten Situation formuliert sie mitreißende Visionen und begeistert ihre Geführten, zu einem anderen Zeitpunkt ist sie streng, kontrollierend und zeigt sich durchsetzungskräftig. In einer weiteren Situation vereinbart sie gemeinsam mit ihren Geführten Ziele, welche in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. In bestimmten Momenten zeigt die Führungskraft ihre einfühlsame und herzliche Seite. Ein weiteres Mal teilt sie sich die Macht sowie das Wissen mit ihren Geführten und gewährt den nötigen Freiraum zur

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

M. Furtner, *Dynamische Mitarbeiterführung,* essentials,
DOI 10.1007/978-3-658-17195-7_2

stellt Mindfulness die praktische Anwendung von Selbstbewusstheit, Selbstmanagement und sozialer Bewusstheit dar. Eine achtsame Führungskraft entwickelt zugleich die Fähigkeiten zu einer höheren Selbstregulation und -kontrolle sowie emotionalen Intelligenz (Brown und Ryan 2003; McKee und Massimilian 2006). Mindfulness steht in engem Zusammenhang mit der Entwicklung einer höheren Authentizität von Führungskräften: Nach Bill George (2012), Professor an der Harvard Business School, verhilft „Mindful Leadership" zu einer höheren Selbstkontrolle und Emotionsregulation, insbesondere in stressreichen Situationen. Achtsame Führungskräfte sind sich ihrer gegenwärtigen Gedanken sowie Gefühle bewusst und wissen, welche Auswirkungen ihr Führungsverhalten auf andere Menschen ausübt. Nach dem Motto „Slow down to speed up" sollten Führungskräfte in ihrem Alltag zuerst ihre Gedanken und ihren Geist (Mind) beruhigen, damit sie sich dann wieder mehr auf ihre wesentlichen (Langzeit-)Ziele fokussieren können (George 2012; McKee und Massimilian 2006). Ein wichtiges Mittel hierfür sind spezifische Achtsamkeitsübungen.

Achtsamkeitsbasierte Übungen und Trainings (z. B. Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR) zeigen eine Vielzahl von positiven Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit sowie die kognitive Leistungsfähigkeit:

- Reduktion von Angst, Stress, Depression und Burn-out (Khoury et al. 2015)
- Verbesserung der kognitiven Leistungsfähigkeit und des Gedächtnisses (Quach et al. 2016)
- Stärkung der Immunabwehr (Black und Slavich 2016)
- Erhöhung der Lebensqualität (Gotink et al. 2015; Khoury et al. 2015)
- Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit (Gotink et al. 2015)
- Verbesserung der Emotionsregulation und -kontrolle (Teper et al. 2013)
- Positive Veränderung der Gehirnstruktur (z. B. präfrontaler Cortex für eine stärkere Selbstkontrolle und Hippocampus für bessere Erinnerungsleistungen; Fox et al. 2014)

Werden die jahrzehntelangen Studienergebnisse aus der klinischen und neurowissenschaftlichen Forschung auf den Führungskontext übertragen, dann kann daraus gefolgert werden, dass eine achtsame Führungskraft sowohl über eine höhere psychische und physische Gesundheit verfügt, besser mit stressbedingten Zuständen umgehen kann und auch eine höhere körperliche und geistige Leistungsfähigkeit aufweist. In der Interaktion mit ihren Geführten kann sie sich selbst und ihre Emotionen besser kontrollieren und beeinflussen. Demnach kann Mindfulness nicht nur im Rahmen der dynamischen Mitarbeiterführung (höhere Bewusstheit und Flexibilität bezüglich unterschiedlicher Arten des Führungsverhaltens) einen

Mehrwert liefern, sondern hat positive Effekte auf die geistige sowie körperliche Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte. Dennoch hat die Führungsforschung das Potenzial von Mindfulness erst entdeckt und wissenschaftliche Studien zu den Beziehungen zwischen Mindfulness und Leadership sind noch sehr überschaubar. Die positiven Effekte auf die Selbst- und Emotionsregulation lassen erwarten, dass sich Mindfulness als wichtiges Basiskonzept für Leadership etablieren wird. In einer der ersten Studien, welche die Bedeutsamkeit von Mindfulness als psychologische Ressource für Führungskräfte betont, überprüften Roche et al. (2014) an insgesamt vier Stichproben (Top-Management, mittleres Management, unteres Management und Unternehmer) die Beziehungen zwischen Mindfulness und dem Wohlbefinden der Führungskräfte. In allen Stichproben zeigten achtsame Führungskräfte geringere Ausprägungen bezüglich Angst, Depression, negativen Gefühlen und Burn-out (emotionale Erschöpfung). Das heißt, achtsame Führungskräfte können negativen arbeits- und stressbedingten Folgeeffekten (z. B. Ängste, Burn-out) vorbeugen. Auf Basis der Studienergebnisse kann gefolgert werden, dass Mindfulness eine wichtige Ressource für Führungskräfte sein kann, um sowohl deren Wohlbefinden, Widerstandsfähigkeit als auch Ausdauer in dynamischen und herausfordernden Umwelten zu erhöhen. Achtsame Führungskräfte verfügen nicht nur selbst über ein erhöhtes Wohlbefinden, sie haben zudem Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistung ihrer Geführten: In zwei Studien konnten Reb et al. (2014) positive Beziehungen zwischen der Achtsamkeit der Führungskraft und dem Wohlbefinden sowie der Arbeitsleistung der Geführten nachweisen. Wie lassen sich die positiven Effekte einer achtsamen Führungskraft auf ihre Geführten erklären? Reb et al. (2014) sehen eine Verbindung von Mindfulness zur authentischen Führung. Für Avolio et al. (2004) benötigen authentische Führungskräfte ein höheres Gewahrsein über sich selbst, über andere Menschen und über den Kontext. Mindfulness wird als zentrale Grundvoraussetzung für eine authentische Führungskraft gesehen (Gardner et al. 2005). Im Rahmen der dynamischen Mitarbeiterführung ist Mindfulness demnach von zweifach zentralem Nutzen:

1. *Höhere Bewusstheit:* Eine Führungskraft, welche ihr Führungsverhalten angemessen an die jeweiligen Situationen anpasst, muss sich ihrer selbst, ihrer Geführten und der Situation gewahr sein.
2. *Höhere Authentizität und Flexibilität:* Ein spontaner und häufiger Wechsel des Führungsverhaltens soll nicht dazu führen, dass die Führungskraft „künstlich“ wirkt. Mindfulness als zentrale Basis für die authentische Führung ist hierfür ein nützliches Mittel, damit die dynamische Führungskraft, welche ihr Führungsverhalten flexibel an die jeweilige Situation anpasst, von ihren Geführten als authentisch wahrgenommen wird.