

Rudi Ballreich

Mindful Leadership – wie Führungskräfte lernen innezuhalten¹

Immer größere Belastungen bringen Führungskräfte oft an ihre Grenzen. Der damit verbundene Stress engt das Bewusstsein und die Wahrnehmung ein und verfestigt die Macht von gewohnten Verhaltensmustern. Ein Training zum Innehalten und zur Besinnung kann helfen, bewusster zu handeln und zu entscheiden.

Achtsamkeit ist in aller Munde, die Nachfrage nach achtsamkeitsbasierten Kursen zur Stressbewältigung steigt und selbst der „Harvard Business Manager“ titelt in seiner 1. Ausgabe 2017 mit „Der achtsame Manager“. Auch in Organisationen ist das Thema angekommen. SAP, Bosch und andere Firmen führen umfangreiche Achtsamkeitsprogramme durch und unter der Bezeichnung „Mindful Leadership“ entwickelt sich ein neuer Führungsansatz. Diese Ansätze sind sehr stark von der Methode der Stressbewältigung durch Achtsamkeit von Jon Kabat-Zinn geprägt. Vor über 30 Jahren hat Kabat-Zinn an der Universitätsklinik in Massachusetts in den USA damit begonnen, mit austerapierten Patienten sein Programm der Stressbewältigung durch Achtsamkeit durchzuführen (Kabat-Zinn 2013). Er nahm dabei wesentliche Elemente aus der buddhistischen Einsichtsmeditation (Vipassana), stellte das Ganze in einen säkularen Kontext und entwickelte daraus ein Achtwochenprogramm mit festen wöchentlichen Terminen und täglicher Übungszeit zuhause und im Alltag.

Weil er als Mikrobiologe an der Universität arbeitete, begann er, die Effekte des Achtsamkeitstrainings wissenschaftlich zu erforschen. Dabei zeigten sich erstaunliche Wirkungen auf das Gehirn, auf das Immunsystem und auf das Verhalten. Durch seine Arbeit wurde Achtsamkeitsmeditation für Wissenschaftler als Forschungsthema akzeptierbar. In der Zwischenzeit gibt es viele Untersuchungen, auch viele Meta-Analysen, die zeigen, dass diese Form der Stressbewältigung erfolgreich ist. In der Psychotherapieforschung wird dieser Trainingsmethode bei der Nachbehandlung von Depressionen dieselbe Wirksamkeit zugesprochen wie einer medikamentösen Therapie. Es wird sogar von der „3. Welle der Verhaltenstherapie“ gesprochen, nach der verhaltensorientierten, der kognitiven folgt jetzt die achtsamkeitsbasierte Psychotherapie (Michalak/Heidenreich 2016). Die starke Ausbreitung der Achtsamkeit hat wesentlich mit der Arbeit von Jon Kabat-Zinn zu tun.

¹ In gekürzter Form veröffentlicht in: Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management, März 2017

Im Hamsterrad

Viele Führungskräfte kommen heutzutage in Grenzbereiche ihrer Belastbarkeit, die oft in eine chronische Stress-Situation übergehen. Das Gefühl, die Situation steuern zu können, geht verloren und die vielen Aufgaben, Termine, E-Mails und Anforderungen der Organisation bewirken das Grundgefühl, sich wie in einem Hamsterrad ständig zu bemühen, aber mit jeder Aktion das Rad nur noch schneller zum Drehen zu bringen. Das führt oft zu einem chronischen Stress-Erleben.

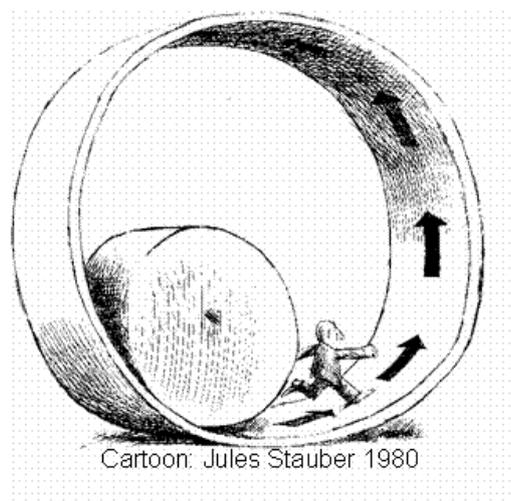


Abb. 1: Im Hamsterrad

Was geschieht eigentlich, wenn sich Menschen im Stress-Zustand befinden und eine Situation als überwältigend empfinden? Es wird Angst erlebt, die signalisiert, dass das eigene Überleben bedroht ist. Und diese Angst aktiviert die archaischen Überlebensreaktionen des Kämpfens, Flüchtens oder Erstarrens (Freeze), die sich als starke emotionale Energiewellen im Organismus ausbreiten und das Verhalten bestimmen. Die neurobiologischen Prozesse dieser Stressdynamik können als Verschiebung der Gehirnaktivitäten vom Vorderhirn ins Stammhirn beschrieben werden. Die Reaktion auf Angst spielt dabei eine zentrale Rolle, denn die Amygdala, das Angstzentrum im limbischen System, steuert dieses Geschehen durch Hormonausschüttungen. Der vielgenannte Adrenalinstoß hängt damit zusammen. Die Überlebensreaktionen und die damit zusammenhängenden Emotionen prägen das menschliche Verhalten im Stress (Goleman 1996).

Überlebensreaktionen	Emotionen	Verhalten
Kämpfen	Aggression, Ärger, Wut, Hass	Angreifen, Beschuldigen, Verurteilen
Flüchten	Angst	Sich zurückziehen, verstummen, beleidigt sein
Erstarren (Freeze)	Lähmung (Depression)	Geschockt sein, sprachlos sein, gelähmt sein

Abb. 2: Stressbedingte Überlebensreaktionen, Emotionen und Verhalten

Solange eine Situation als Herausforderung erlebt wird, ist im Bewusstsein das Gefühl vorherrschend: Ich steuere die Situation! Aber wenn der Druck im psychischen System steigt, kommt es zu dem Erlebnis: Ich werde von der Situation gesteuert. Ich werde überrollt. Die Situation erdrückt mich. Und dieses Erleben löst die starken Energien aus, die mit der Überlebensreaktionen des Kämpfens, Flüchtens oder Erstarrens verbunden sind. Durch diese emotionalen Energien gerät das gesamte psychische System in einen hohen Spannungszustand. Die psychischen Funktionen und auch die ganze Biologie sind eingestellt auf Kämpfen, um zu überleben, auf Flüchten, um die eigene Haut zu retten oder auf Erstarren, um die Situation irgendwie durchzustehen. Dadurch ändern sich auch die psychischen Funktionen. Die Wahrnehmung verengt sich, Empathie geht verloren (siehe Abb. 3):

Psychische Funktion	Veränderungen durch die Stressreaktion	Im ausgeglichenen Zustand
Wahrnehmen	Röhrenblick	Interesse für das Objekt des Wahrnehmens
Denken	Schwarz-weiß-Denken, Wahrheitsanspruch	Selbstüberprüfung der Stimmigkeit von Gedanken
Fühlen	Empathieverlust	Wechsel von Sich-selbst-Fühlen und empathisches Erfühlen des Anderen
Wollen	Sturheit	Beweglichkeit
Verhalten	Reiz-Reaktionsverhalten, Stereotype Verhaltensmuster	Innehalten, Besonnenheit, situative Flexibilität, kreative Anpassung an die Situation

Abb. 3: Veränderung der psychischen Funktionen im Stress (nach Ballreich/Glasl 2011)

Der kreative Bewusstseins-Raum

Für Führungskräfte ist diese Dynamik verheerend. Denn sie sollten gerade in heutigen Organisationen flexibel und anpassungsfähig sein, sich im Team mit anderen abstimmen, zügig zusammen kreative Lösungen finden und zielführende Entscheidungen treffen. Stress engt jedoch das Bewusstsein ein und verhindert geradezu, dass die Fähigkeiten zur Teamarbeit und zu kreativen Prozessen eingesetzt werden können. Stress verfestigt die Macht der ohnehin vorhandenen fixierten Verhaltensmuster, die als persönliche Glaubenssätze, verinnerlichte Gebote und Verbote, als Gewohnheiten, Routinen und Erfahrungen abgespeichert sind und sich in Gefahrensituationen als rettendes Verhalten nach dem Muster von Reiz – Reaktion aufdrängen. In Organisationen bekommt in solchen Situationen die vorherrschende Kultur eine besondere Bedeutung. Denn im Stress geht die Souveränität verloren, sich gegen die ungeschriebenen „heimlichen Spielregeln der Organisation“ zu stellen, die eigenen Werte zu spüren und ihnen zu folgen. Die Abgasmanipulationen bei VW z.B. konnten nur funktionieren, weil eine Kultur etabliert war, die durch ihre Regeln z.B. Gehorsam, Verschwiegenheit und Lügen förderte, wenn es dem eigenen Vorteil diente. Die heimlichen Spielregeln in Organisationen werden besonders in Drucksituationen als so mächtig erlebt, dass sofort Angst aufsteigt, wenn ein eigener Handlungsimpuls dagegen verstößt. Das ist in allen Organisationen und auf jeder Hierarchieebene der Fall. Wenn Unternehmen eine Kultur der Selbstverantwortung, der Initiative oder Kooperation entwickeln wollen, dann müssen sie sich mit der Macht dieser heimlichen Spielregeln auseinandersetzen. Das menschliche Bewusstsein ist der Schauplatz, auf dem diese Auseinandersetzungen stattfinden.

Abb. 4 zeigt das Muster von Reiz und Reaktion, sie zeigt aber auch, dass der Mensch in der Lage ist, diesen Automatismus zu stoppen, inne zu halten und in einem offenen Bewusstseinsraum die Situation anzuschauen, Optionen zu erwägen und Entscheidungen zu treffen. Die Bewusstseinsfunktionen erhalten dadurch eine andere Prägung. Sie werden offen und beweglich.

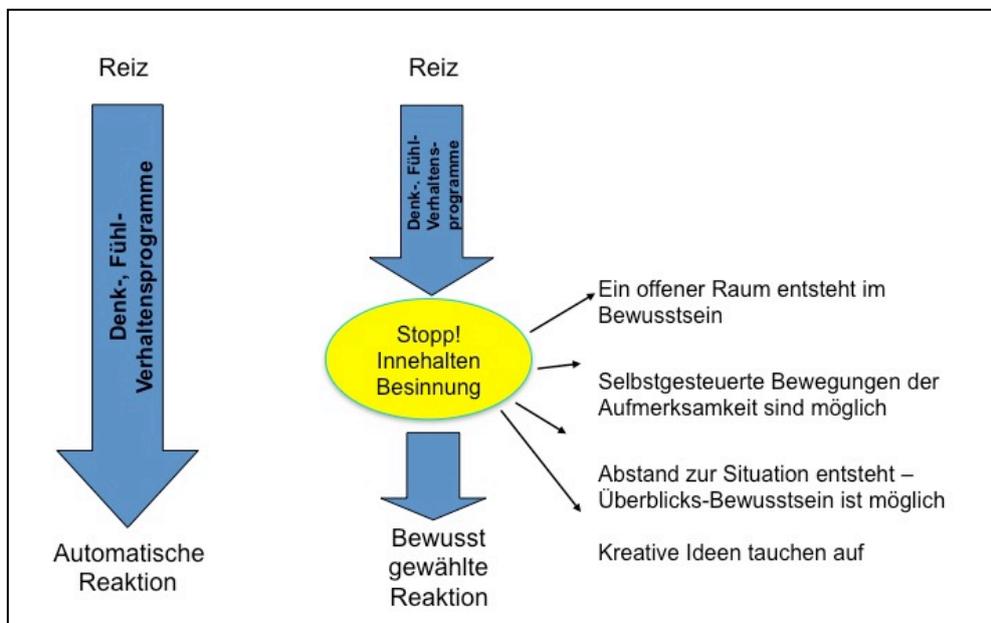


Abb. 4: Reiz – Besinnung – Reaktion

Wenn Führungskräfte in der Lage sind, diese Fähigkeit zum Innehalten und zum kreativen Suchen und Klären im eigenen Bewusstsein herzustellen, dann sind sie auch in der Lage, flexibel auf Situationen zu reagieren und sich in kreativen Prozessen mit anderen abzustimmen. Diese Forderungen finden sich in allen Führungs-Lehrbüchern. Allerdings wird selten gesagt, wie Führungskräfte unter den heutigen stressvollen Bedingungen diese Fähigkeiten entwickeln können. Das ist das Neue am Führungsansatz „Mindful Leadership“, der nämlich gerade beim Training dieser elementaren Bewusstseinsfähigkeiten anfängt. Innehalten und zur Besinnung kommen werden trainiert und ähnlich wie beim körperlichen Fitness-Training entstehen dadurch „Bewusstseinsmuskeln“. Allerdings braucht es dazu spezifische Trainingsmethoden und Trainingsprogramme.

Training der „Bewusstseinsmuskeln“

Führungskräfte lassen sich im Allgemeinen in einem Workshop oder Seminar ohne Probleme auf Bewusstseinsübungen ein, wenn sie den Sinn und das Ziel dieser Übungen verstehen können. Stärkung der Präsenz, Klarheit und Objektivität beim Wahrnehmen und Denken sind für sie attraktive Ziele und der Nutzen für den Führungsalltag ist unmittelbar ersichtlich. Wenn die Übungen so aufgebaut sind, dass die Übenden Erfolgserlebnisse haben, dann steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie nach dem Training zuhause weiterüben. Sehr bewährt hat sich dabei der Einstieg mit einer einfachen und kurzen Übung, die bei Führungskräften bewusst bei der Entschlusskraft und der Präsenz beim konzentrierten Dranbleiben ansetzt. Übungen zur Gelassenheit folgen später.

Übung: „Aufmerksamkeitstraining“

1. Vorbereitung

Die Übung beginnt damit, dass Sie sich auf die Übung einstellen und einen Entschluss fassen, wie lange Sie ihre Aufmerksamkeit trainieren wollen. Für den Beginn sind zwei Minuten ein guter Einstieg. Sie können die Zeiten dann steigern von 2 Minuten zu 4 Minuten zu 8 oder 16 Minuten. Das Ausmaß der Entschiedenheit vor der Übung hat einen großen Einfluss auf die Präsenz und Wachheit in der Übung. Denn das Ziel der Übung ist zunächst die Entwicklung von Konzentration, Wachheit und Präsenz.

2. Fokussierung der Aufmerksamkeit

- *Setzen Sie einen klaren Anfang und fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Atembewegung im unteren Bauchraum. Sie können beide Hände auf den Bauch legen, um das Spüren der Atembewegung zu unterstützen. Spüren Sie, wie sich die Bauchdecke hebt und senkt. Bleiben Sie kontinuierlich mit Ihrer spürenden Aufmerksamkeit bei diesen Bewegungen. Vermeiden Sie Gedanken und Bewertungen über diese Bewegungen. Es geht nur um das unmittelbare Spüren der spezifischen Veränderungen im Bauchraum beim Heben und Senken der Bauchdecke.*

- *Wenn Ihre Aufmerksamkeit abgelenkt wird durch Gedanken, Vorstellungen, Körperempfindungen, Gefühle oder Geräusche, dann bemerken Sie diese Ablenkungen. Nehmen Sie bewusst wahr, was gerade in Ihrem Geist geschieht und lenken Sie dann die Aufmerksamkeit wieder zurück zum Atem.*
- *Wenn die Ablenkung der Aufmerksamkeit darin besteht, dass Sie müde oder verträumt werden, dann können Sie bewusst drei tiefe Atemzüge nehmen und die Muskeln in den Beinen und Armen kurz anspannen. Wenn die Müdigkeit sehr stark ist, können Sie auch die Augen öffnen und ohne Fokussierung des Blicks schräg vor sich auf den Boden schauen.*
- *Beenden Sie die Übung wieder mit einem klaren Entschluss.*

3. Beschreibung der Aufmerksamkeitsprozesse im Nachhinein

Richten Sie jetzt Ihre Aufmerksamkeit auf die Erfahrungen, die Sie in der Übung gemacht haben. Beschreiben Sie möglichst genau auf einem Blatt Papier was mit Ihrer Aufmerksamkeit während der Übung geschehen ist: Wie war die Aufmerksamkeit in den Momenten der Fokussierung auf den Atem? Wie war die Aufmerksamkeit in den Momenten der Ablenkung? Wie geschah die Ablenkung? Was war so stark, dass der Entschluss fokussiert zu sein, übertrumpft wurde? Was ist während der Übung sonst noch in Ihrem Bewusstsein geschehen?

4. Abschluss

Blicken Sie als Abschluss mit einer offenen und entspannten Aufmerksamkeit auf die gesamte Übung zurück und spüren Sie dabei den Nachklang: Wie ist Ihre Resonanz auf diese Übung, wenn Sie jetzt in sich hineinfühlen?

Wenn diese Übung in einer Gruppe durchgeführt wird, erfolgt noch ein Austausch über die Erfahrungen. Dabei können einzelne Erlebnisse durch Nachfragen vertieft werden. Es sind auch Präzisierungen der Methode möglich.

Einsicht in die Funktionsweise des eigenen Geistes

Der entscheidende Punkt bei dieser Übung ist die Umwendung der Aufmerksamkeit von der Fokussierung auf das Objekt „Atembewegungen im Bauchraum“ zur Fokussierung auf die Bewegungen der Aufmerksamkeit im Bewusstsein. Das geschieht zunächst durch die Erinnerung und Beschreibung der Bewusstseinsereignisse während der Übung. Mit der Zeit ist es dann aber auch möglich, während der Übung – und natürlich auch im Alltag - immer genauer zu bemerken, was im Bewusstsein vor sich geht. Dabei zeigt es sich: Beim Versuch, die Aufmerksamkeit selbstgesteuert beim Atem zu halten und mit den vielen Ablenkungen im Bewusstsein umzugehen, entfaltet sich ein Spannungsfeld zwischen Selbststeuerung und machtvollen Automatismen. Bei der Übung werden die „Bewusstseinsmuskeln“ der Selbststeuerung trainiert. Im Alltag geschehen dieselben Prozesse auch, wenn wir z.B. in einer Situation präsent sein wollen, uns um Klarheit bemühen und dann plötzlich müde werden, uns mit dem

Smartphone ablenken oder das Gegenteil von dem tun, was wir gerade beschlossen hatten. In solchen Momenten kommen tiefsitzende persönliche Muster zur Geltung, die mit Disziplin, mit Bequemlichkeit, mit Lust und Unlust zu tun haben.

Joachim Bauer hat in seinem Buch „Selbststeuerung“ (2015) eindrücklich beschrieben, wie der Erfolg im Leben wesentlich von der Fähigkeit, sich selbst zu steuern abhängt. Er weist auch darauf hin, dass achtsamkeitsbasiertes Bewusstseinstaining nicht nur eine Einsicht in die Funktionsweise des eigenen Geistes fördert, sondern auch die Kraft entwickelt, die Macht der automatisch auftretenden Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu stoppen und den kreativen Bewusstseinsraum herzustellen. Entscheidend ist dabei die Stärkung der Autonomie der eigenen Aufmerksamkeit, die durch das regelmäßige Fokussieren auf den Atem und durch die dazugehörige Selbstwahrnehmung angeregt wird. Denn wenn sich die Aufmerksamkeit selbst wahrnimmt und dabei lernt, die eigenen Bewegungen zu verstehen und zu steuern, entwickelt sie die Fähigkeit zur Selbststeuerung. Diese Erfahrung ist verbunden mit dem Erlebnis, in der eigenen Mitte zu sein und das ist ein sehr starkes Gegenmittel zum Stress-Erleben, bei dem die Situation als übermächtig und bedrängend erlebt wird und die Aufmerksamkeit von Gedanken, Gefühlen und Willensimpulsen „besetzt“ wird.

Was ist Mindfulness?

Durch die einfache Übung „Aufmerksamkeitstraining“ wird erfahrbar, was mit dem Wort Mindfulness, bzw. Achtsamkeit eigentlich gemeint ist. Es geht dabei um eine Form der objektbezogenen Aufmerksamkeit, die vor allen durch drei Faktoren bestimmt wird:

- **Bewusstheit:** hellwach und präzise das Objekt wahrnehmen
- **Präsenz:** mit Absicht auf das Objekt bezogen sein und es von Moment zu Moment erfahren – immer „Jetzt“,
- **Akzeptanz:** das Sosein des Objektes akzeptieren und es nicht bewerten

Beim Verstehen eines anderen Menschen kann man sich die Bedeutung dieser Faktoren sehr gut klar machen:

- **Bewusstheit:** Wie wach und präzise höre und verstehe ich, was die andere Person sagt?
- **Präsenz:** Wie sehr bin ich im Kontakt mit der anderen Person wirklich „da“, d.h. ohne Ablenkungen und kontinuierlich auf die andere Person bezogen?
- **Akzeptanz:** Wie sehr kann ich meine Urteile und Erwartungen zurückstellen und die andere Person so wahrnehmen, wie sie ist?

Je mehr Bewusstheit, Präsenz und Akzeptanz in einem Gespräch zum Tragen kommen, desto mehr Verstehen ist möglich. Das skizzierte Bewusstseinstaining minimiert die Macht der Vorurteile, es hilft objektiver hinzuhören und hinzuschauen, nicht nur in Gesprächen sondern auch mit dem Blick auf den Markt, die Kunden oder auf organisationale Prozesse. Es entwickelt sich eine abwartende und zuhörende Erkenntnishaltung, die einem Menschen oder einer Situation gegenüber eine ehrliche Beziehung aufbaut und sich vom anderen etwas sagen lässt, anstatt vorschnell zu wissen, wie etwas ist.

Auf einer übergeordneten Ebene kann Mindfulness auch als Metakognition bezeichnet werden, denn das Achtsamkeitstraining entwickelt die Fähigkeiten, das eigene Bewusstsein zu beobachten, die ablaufenden Prozesse immer besser zu verstehen und da, wo es angebracht ist, auch zu steuern. Die Selbststeuerung der Aufmerksamkeit bildet dabei das Zentrum, aber es gehören auch die Kontrolle der Emotionen und der Handlungsimpulse dazu sowie auch die Bewusstheit beim spontanen und spielerischen Handeln (Harrer/Weiss 2016). Bei diesen Erkenntnis- und Steuerungsprozessen dem eigenen Bewusstsein gegenüber kommen auch die drei beschriebenen Prinzipien zur Geltung:

- Bewusstheit: Wie wach und präzise nehme ich meine eigenen Bewusstseinsprozesse wahr?
- Präsenz: Wie präsent und souverän bin ich im Umgang mit meinen eigenen Bewusstseinsprozessen?
- Akzeptanz: Wie sehr kann ich das Sosein meiner momentanen Bewusstseinsphänomene akzeptieren ohne sie gleich zu bewerten?

Wenn man sich ärgert oder von einer Stimmung beherrscht ist, dann hat die eigene Souveränität und Arbeitsfähigkeit viel damit zu tun, wie diese drei Faktoren im eigenen Bewusstsein zur Wirksamkeit kommen können. Je mehr sie zur Geltung kommen, desto genauer ist die Selbstwahrnehmung, desto stärker ist die Selbstakzeptanz und desto mehr kann die Selbststeuerung wirksam werden. Durch die differenzierte Selbstwahrnehmung wird es möglich, automatisch wirkende Verhaltensmuster zu verstehen und in der Folge auch zu verändern.

Achtsamkeitsbasierte Führungskräfte trainings

Es ist klar, dass sich diese Fähigkeiten nicht durch ein zweitägiges Training entwickeln können. Es braucht einen längeren Prozess. Als Beispiel möchte ich ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm skizzieren, das ich mit KollegInnen zusammen in einem Bereich der BASF AG mit fast allen Führungskräften durchgeführt habe. Es stand im Zusammenhang mit anderen Aktivitäten zur Entwicklung einer Innovationskultur. Das Programm bestand aus sechs dreitägigen Modulen im Verlauf von eineinhalb Jahre. Die grundlegenden Themen der Führung kamen dabei zur Sprache. Abb. 4 zeigt die Struktur und die Themen, die sich im ersten Teil auf die eigene Person und auf den Kontakt mit MitarbeiterInnen bezogen und im zweiten Teil auf die Organisation. Grundlage war ein regelmäßiges Präsenz- und Achtsamkeitstraining, das wir in diesem Zusammenhang als Bewusstseins-Management bezeichneten.

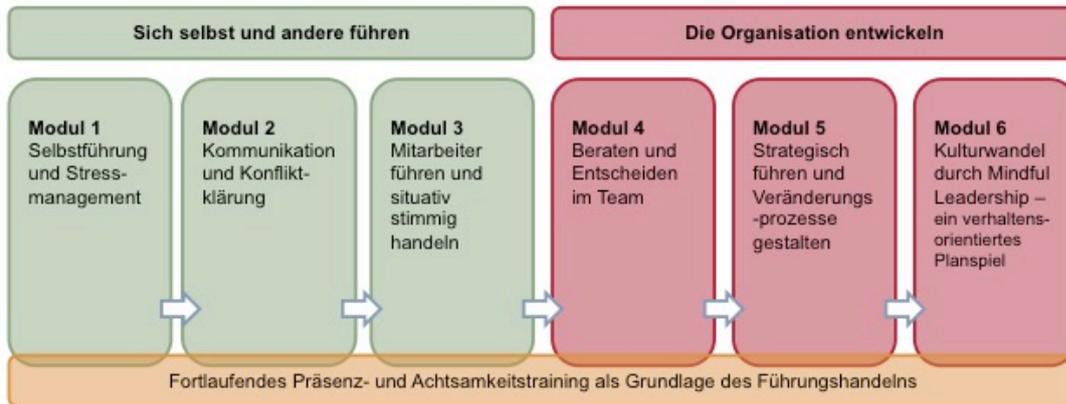


Abb. 5: Module des Trainings

Das Bewusstseinsmanagement-Training fand jeden Morgen etwa eine Stunde lang statt und es umfasste unter anderem die beschriebene Übung zur Entwicklung der Selbststeuerung der Aufmerksamkeit. Dazu gehörten aber auch körperorientierte Ansätze und Übungen zur Entwicklung der Empathie sich selbst und anderen gegenüber.

Der besondere Ansatz dieses Trainings bestand in der präzisen Verknüpfung der geübten Bewusstseinsbewegungen mit bewährten Führungsmethoden. Das geschah durch ein achtsamkeitsbasiertes Methodentraining in den fünf Handlungsfeldern der Führung, deren Wirksamkeit unmittelbar mit der Qualität des zugrundeliegenden Bewusstseins-Managements zusammenhängt (Abb. 6):



Abb. 6: Fünf Handlungsfelder der Führung

Das Training bezog sich immer auf konkrete Situationen aus dem Führungsalltag: Mitarbeitergespräche führen, Teams leiten, Konflikte klären, Veränderungsprozesse gestalten, usw. Die Mindfulness-Methoden, wie das Stoppen der Automatismen und das Entwickeln eines kreativen Bewusstseinsraumes, wurden z.B. im Rollenspiel in schwierigen Mitarbeitergesprächen oder in Teamsituationen geübt. Da ging es dann darum, innezuhalten, die eigenen Bewusstseinsprozesse zu reflektieren und sich Handlungsoptionen zu schaffen. Durch das vorangegangene Empathie-Training war es möglich, eigenen Gefühle zu spüren und sie in einer passenden Weise in die Kommunikation einzubringen. Beim Klären der eigenen Führungsrolle bestand die Übung darin, die äußere Situation präsent, bewusst und mit Akzep-

tanz anzuschauen ebenso wie auch die eigenen Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse. Dieser Blick nach außen und nach innen mit den geübten Mindfulness-Haltungen ermöglichte es, aus eingefahrenen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern auszusteigen und Neues auszuprobieren. Das war ein wichtiges Element für die Entwicklung einer Innovationskultur.

Beim Blick auf die Organisation ging es um das Verstehen der Organisationskultur und um den Einfluss von Strukturen und Prozesse auf das Verhalten der Menschen. Auch hier war es enorm hilfreich, sich die eigenen Muster im Wahrnehmen und Denken bewusst zu machen und immer wieder den Freiraum zwischen Reiz und Reaktion herzustellen. Neue Ideen wurden so möglich und es zeigte sich, dass eine Innovationskultur genau diese Mindfulness-Fähigkeiten braucht. In dem Training ging es dann ganz konkret darum, welche Organisationentwicklungsprozesse eine solche Kultur unterstützen können. Die Notwendigkeit wurde deutlich, dass Führungskräfte Systemkompetenz entwickeln: die Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur, Führung und Zusammenarbeit sowie den Arbeitsprozessen zu verstehen und bei diesen Erkenntnisprozessen mit einem metakognitiven Blick auch die Dynamik im eigenen Bewusstsein zu überschauen und zu steuern.

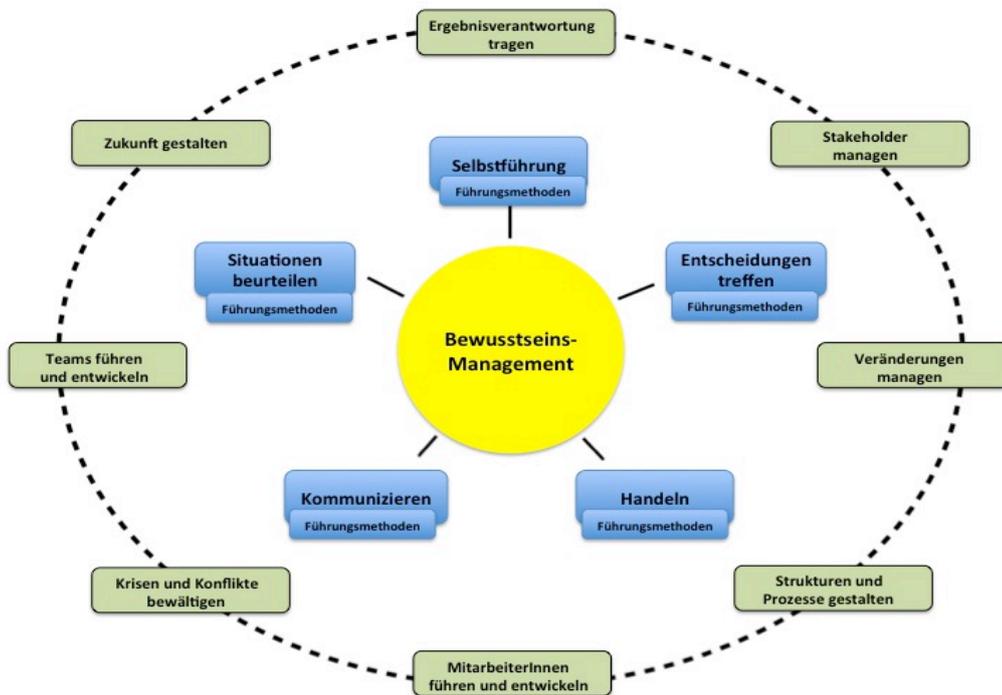


Abb. 7: Handlungsfelder und Kernaufgaben von Führungskräften

Entscheidend für die Teilnehmer waren die konkreten Methoden der Selbstführung, Urteilsbildung, Entscheidungsfindung, der Kommunikation oder des Changemanagements, in denen sie das Stoppen von Automatismen und die höhere Wachheit den eigenen Bewusstseinsprozessen gegenüber anwenden konnten. Denn im Alltag braucht es konkrete Führungsmethoden, damit Bewusstseins-Management wirksam werden kann. Beim Üben und Anwenden dieser Methoden entwickeln sich die notwendigen Haltungen und Fähigkeiten, weil diese Methoden zunächst Sicherheit geben. Man weiß, welche Schritte man zu tun hat. Führungsmethoden, die wie Gebrauchsanweisungen funktionieren, sind dafür allerdings nicht geeignet.

Beim Rückblick auf die Wirkungen des Trainingsprogramms sagte ein Teilnehmer: „Ich habe wieder in meinem Fahrersitz Platz genommen!“ (Ballreich/Lang/Skandera 2016). Er drückte damit aus, dass er durch das Training von der Fremdsteuerung im Hamsterrad des Getriebenseins zur Selbststeuerung gefunden hat. Für die Entwicklung einer Innovations-Kultur ist das ein wichtiges Motiv, denn nur durch selbstbestimmte und kreative MitarbeiterInnen entwickelt sich eine Kultur, in der neue Ideen gesucht werden. Mindful Leadership schafft dafür die Bedingungen im individuellen Bewusstsein der Beteiligten und auch in den organisationalen Rahmenbedingungen.

Literaturhinweise

Ballreich, R./Glasl, F. (2011): *Mediation in Bewegung*. Stuttgart

Ballreich, R./Lang, T./Skandera, S. (2016): *Innovativ durch Mindful Leadership. Führungskräfte-Entwicklung bei der BASF-Coatings*. In: *Trigon Themen* 3/2016

Bauer, J. (2015): *Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens*. München

Goleman, D. (1996): *Emotionale Intelligenz*. München

Harrer, M.E./Weiss, H. (2016): *Wirkfaktoren der Achtsamkeit – wie sie die Psychotherapie verändern und bereichern*. Stuttgart

Kabat-Zinn, J. (2013): *Gesund durch Meditation*. München

Michalak, J./Heidenreich, T. (Hrsg.)(2013): *Die „dritte Welle“ der Verhaltenstherapie. Grundlagen und Praxis*. Weinheim, Basel