

## MINDFUL LEADERSHIP UND PERSONALE AUTORITÄT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UNTER DEN BEDINGUNGEN VON DIGITALISIERUNG UND BESCHLEUNIGUNG

Im vorliegenden Artikel soll argumentiert werden, dass der neue Ansatz des Mindful Leadership insbesondere unter den Bedingungen von Digitalisierung und Beschleunigung einen wertvollen Beitrag zur Stärkung zentraler Faktoren der personalen Autorität von Führungskräften leisten kann.<sup>1</sup> Der Fokus wird hierbei auf die Frage der Personalführung in Organisationen gelegt.

### 1. Führung und Autorität

Das Grundverständnis von Führung im Kontext von Organisationen fasst das Gabler Wirtschaftslexikon wie folgt zusammen: „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“<sup>2</sup>

Dieses allgemeine Verständnis von Führung soll auch den nachfolgenden Überlegungen zugrunde gelegt werden. Die Möglichkeit in der hier beschriebenen Weise zu Führen hängt in hohem Maße von der Autorität einer Person ab. Der Duden definiert Autorität als:

„1. auf Leistung oder Tradition beruhender Einfluss einer Person oder Institution und daraus erwachsendes Ansehen

2. Persönlichkeit mit maßgeblichem Einfluss und hohem [fachlichem] Ansehen“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form genutzt, die Angaben beziehen sich jedoch auf alle Geschlechtsidentitäten.

<sup>2</sup> Alisch, K. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag, 16. Aufl., Bd. 3/16, Wiesbaden, 2005, S.1121.

<sup>3</sup> Duden „Das große Wörterbuch der deutschen Sprache“, Dudenverlag, 27. Auflage, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich, 2017, S.433.

Im weiteren Verlauf soll der Blick speziell auf die Autorität einer Person gerichtet werden. Autorität wird in diesem Sinne nachfolgend verstanden als die Möglichkeit einer Person Einfluss auf andere Personen zu nehmen.<sup>4</sup> Im vorliegenden Artikel steht die Frage im Vordergrund, inwieweit die Möglichkeit einer Person in der hier beschriebenen Weise Autorität auszuüben durch Mindful Leadership unterstützt werden kann.

Neben funktionalen Aspekten, wie z.B. einer hohen Fachkenntnis oder auch der Position innerhalb einer Organisation spielen, für diese Autorität personengebundene Merkmale eine wesentliche Rolle.<sup>5</sup> Auf diesen Aspekt der personalen Autorität konzentrieren sich die nachfolgenden Überlegungen.

## 2. Einflussfaktoren auf die personale Autorität einer Führungskraft

Es gibt zahllose Studien darüber, was die personale Autorität einer Führungskraft bestimmt.<sup>6</sup> Hierbei werden vor allem Kenntnisse, Fähigkeiten, Willenskraft und Überzeugungsstärke benannt.<sup>7</sup>

Auch wenn die Möglichkeit einer Person Einfluss auf andere auszuüben kontextabhängig ist, erscheinen mit Blick auf die genannten Punkte vier Faktoren als besonders hilfreich, um die personale Autorität einer Führungskraft zu unterstützen:

*Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft* bilden die Voraussetzung für die Aneignung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie für die aktive Gestaltung von Strukturen.

*Selbstführung* ist eine wesentliche Grundlage sowohl für Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft als auch für die Überzeugungsstärke.

---

<sup>4</sup> Mit Blick auf den Organisationskontext beschreibt das Gabler Wirtschaftslexikon Autorität als die „Bezeichnung für die Möglichkeiten einer Person, Gruppe oder Institution, Einfluss auf andere Personen auszuüben und ggf. den eigenen Willen gegenüber diesen durchzusetzen, wodurch sich ein Verhältnis der Über- und Unterordnung konstituiert.“ Alisch, K. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag, 16. Aufl., Bd. 3/16, Wiesbaden, 2005, S.1121. Die enge Verbindung zur Definition der Führung wird hier deutlich.

<sup>5</sup> Vgl. auch Alisch, K. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag, 16. Aufl., Bd. 1/16, Wiesbaden, 2005, S.291; Vertiefend ist hierbei zu finden: „Die Formen der Autorität überlagern sich. Wesentlich für die Geltung, Reichweite, Stärke und Dauer einer Autorität und des aus ihr abgeleiteten Herrschaftsanspruchs ist, dass die Untergeordneten diesen Anspruch als legitim anerkennen.“

<sup>6</sup> Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005): Personalführungslehre, S. 349.

<sup>7</sup> Ebd. S. 354f.

Diese basieren zu einem großen Teil auf Ergebnissen gelingender Selbstführung wie Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit, Integrität und Ausstrahlung.

*Entscheidungsstärke* ist eng mit den Aspekten Willenskraft und Überzeugungsstärke verbunden und somit zentral für die Autorität einer Führungskraft. Führen bedeutet mit Blick auf diese Qualität vor allem auch Entscheidungen zu treffen und Klarheit zu vermitteln.

*Kommunikationsstärke* ist ebenso eng mit der Überzeugungsstärke verbunden und von besonderer Bedeutung für die Autorität einer Führungskraft. In Bezug auf die Autorität im Rahmen der Politik beschreibt Klaus Dicke in diesem Band treffend: „Es muss wohl dosiert ein Gewürz hinzukommen: Die Fähigkeit, im Amt situationsgerecht den jeweils richtigen Ton zu treffen.“<sup>8</sup> Es geht darum, herauszufinden, wie das Gegenüber gestimmt ist - erst dadurch wird Autorität als demokratisch und legitim wahrgenommen. Diese Überlegung ist auch auf die Führung in Organisationen übertragbar.

Auch wenn weitere Faktoren die personale Autorität einer Führungskraft fördern, soll nachfolgend exemplarisch untersucht werden, wie der Ansatz des Mindful Leadership zur Stärkung dieser vier zentralen Einflussfaktoren personaler Autorität von Führungskräften beitragen kann. Besonders berücksichtigt wird dabei der Handlungskontext von Führungskräften. Daher wird zur Beantwortung dieser Frage in einem ersten Schritt ein Blick auf das immer stärker durch Digitalisierung und Beschleunigung geprägte Handlungsfeld von Führungskräften geworfen. In einem zweiten Schritt ist zu klären, was genau unter Mindful Leadership zu verstehen ist. Im dritten Schritt kann darauf aufbauend untersucht werden, inwiefern Mindful Leadership die dargestellten Faktoren personaler Autorität unter den Bedingungen von Digitalisierung und Beschleunigung unterstützen kann.

---

<sup>8</sup> Vgl. S. 99 des vorliegenden Bandes.

### 3. Die Bedeutung von Digitalisierung und Beschleunigung

#### 3.1 Die Veränderung der Führungssituation

Wer ist überhaupt eine *Führungskraft*? Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Führungskräfte als „Personen mit Personal- und Sachverantwortung.“<sup>9</sup> Führungskräfte in der so verstandenen Weise gibt es in den unterschiedlichsten Bereichen, sei es z. B. in der Wirtschaft, Medizin oder auch der Bildung. Wie lässt sich das *Handlungsfeld* von Führungskräften in so unterschiedlichen Bereichen in einer allgemeinen Form beschreiben?

Viele Führungspositionen verbindet zum einen eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten. Die damit einhergehende Verantwortung korreliert zum anderen oftmals mit einer hohen Arbeitslast sowie persönlichen Belastungen.

Im Zuge der Ihnen übertragenen Verantwortung stehen Führungskräfte vielfach unter Organisations- und Ergebnisdruck. An sie werden Anforderungen auf unterschiedlichen Ebenen gestellt (z. B. von Seiten der Mitarbeiter oder der Geldgeber). Gleichzeitig stehen sie unter besonderer Beobachtung (z. B. durch Mitarbeiter oder andere Führungskräfte). Sie sind dabei aufgefordert immer wieder auf Veränderungen zu reagieren (z. B. Veränderung der Konkurrenz- oder Arbeitsmarktsituation) und somit den Organisationserfolg zu gewährleisten.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung sind wesentliche Veränderungen im Handlungsfeld vieler Führungskräfte verbunden. Diese beeinflussen nicht nur die Geschäftsmodelle von Organisationen<sup>10</sup>, sondern haben auch einen Einfluss auf Faktoren personaler Autorität von Führungskräften.

Die Digitalisierung ist in ihrem Kern eine Aufbereitung von (analogen) Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in digitaltechnischen Systemen. In diesem Sinne werden zum einen vormals analoge Daten in ein digitales und damit leichter übertragbares Format umgewandelt und zum anderen bestimmte Daten nur noch digital erfasst. Die digital gespeicherten Daten können leichter verfügbar gemacht werden. Damit ist auch der Austausch umfassender Informationen und Datenmengen möglich, mit Hilfe digitaler Netzwerke sogar zeit- und ortsunabhängig. Auf dieser Grundlage können Arbeitsabläufe massiv beschleunigt werden.

---

<sup>9</sup> Alisch, K. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag, 16. Aufl., Bd. 3/16, Wiesbaden, 2005, S.1123.

<sup>10</sup> Vgl. Sprenger, R.: Radikal Digital, DVA, 2018, S. 10f.

Die Digitalisierung bildet auch die Grundlage für die Industrie 4.0.. Vernetzung und Datenaustausch zwischen verschiedenen Maschinen, Sensoren und Menschen ermöglicht gänzlich neue Formen der Produktion und der Zusammenarbeit. Die Digitalisierung führt somit zu einer starken Veränderung der Lebens- und Arbeitswelt. Zum einen entstehen durch sie vielfältige neue Möglichkeiten und zum anderen ist mit ihr auch eine starke Beschleunigung sowohl von Arbeitsabläufen als auch von Veränderungsprozessen verbunden. Rosa<sup>11</sup> unterscheidet und beschreibt hierbei neben der technischen Beschleunigung auch eine Beschleunigung des sozialen Wandels sowie des Lebenstempos.

### 3.2 Die Bedeutung für die Faktoren personaler Autorität

Anders als der Begriff der *Digitalisierung* nahelegen könnte, werden Menschen und vor allem Führungskräfte in diesem Prozess nicht unwichtiger, sondern spielen im Gegenteil in der aktuellen Phase der Digitalisierung eine wichtigere Rolle<sup>12</sup>. Menschen und insbesondere Führungskräfte und ihre Fähigkeiten können in einem Umfeld, in dem aus Ideen in kürzester Zeit konkrete Produkte werden, den entscheidenden Unterschied machen und stellen das zentrale Kapital von Organisationen dar.

Starre Strukturen hingegen können die geforderte Flexibilität und den Umgang mit Widersprüchen nicht leisten. Der Mensch ist hierzu jedoch in der Lage. Es geht für Unternehmen daher darum, überkommene Strukturen so zu verändern, dass die Potentiale von Mitarbeitern und Führungskräften zur Entfaltung kommen können. Führung als dynamischer Prozess - getragen von der personalen Autorität - wird hierbei immer wichtiger.

Führung ist in diesem Prozess nicht mehr klar verteilt - Mitarbeiter können in einem Kontext Führungsaufgaben übernehmen und in anderen die Rolle tauschen. Fast jeder Mitarbeiter benötigt vor diesem Hintergrund auch Führungskompetenz und Autorität. Die Frage guter Führung gewinnt unter den Bedingungen der Digitalisierung damit für eine größere Mitarbeitergruppe an Bedeutung. Somit wächst für diese auch die Bedeutung personaler Autorität. Welchen Einfluss besitzt die beschriebene Entwicklung jedoch auf die personale Autorität selbst? Dies soll am Beispiel der vier bereits dargestellten Faktoren, die personale Autorität unterstützen, kurz analysiert werden.

#### *Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft*

Die eigene Leistungsfähigkeit wird im Zuge der Digitalisierung zum zentralen Unterscheidungsmerkmal. Daten und Informationen lassen sich im

---

<sup>11</sup> Vgl. Rosa, H.: Beschleunigung, Suhrkamp, 2005, S. 462f.

<sup>12</sup> Vgl. auch Sprenger, R.: Radikal Digital, DVA, 2018, 15f.

Zeitalter der Digitalisierung leicht kopieren - gute Mitarbeiter und Führungskräfte nicht.<sup>13</sup> Für diese Leistungsfähigkeit gewinnen wiederum bestimmte Aspekte an Bedeutung:

- In einer Zeit, in der Ideen in immer kürzeren zeitlichen Abschnitten Wirklichkeit werden können und der Wettbewerbsvorteil somit im täglichen Umgang mit neuen Herausforderungen und der Entwicklung neuer Lösungen besteht, ist Ideenreichtum und Kreativität zentral für die Leistungsfähigkeit.
- Eine wichtige Grundlage hierfür bildet geistige Flexibilität sowie Fokussierung und Präsenz. Diese Form der Leistungsfähigkeit in Zeiten des permanenten latenten „*Multitaskings*“ für sich und die Mitarbeiter zu erhalten ist somit eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte. Die Frage lautet: Wie können wir die Fokussierung inmitten der potentiell unbegrenzten Aufgaben und Möglichkeiten behalten?
- Für den Umgang mit Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten, wie sie im Zuge der Digitalisierung und Beschleunigung immer mehr zur Normalität werden, ist Ambivalenzkompetenz und Ambiguitätstoleranz von entscheidender Bedeutung.

Auch die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft rückt zunehmend in den Fokus. Dies ist eng mit dem Konzept der *Resilienz* verbunden. Die Wirtschaftspsychologin Jutta Heller beschreibt die Notwendigkeit dieser Schlüsselkompetenz insbesondere für Führungskräfte mit den Worten: „Fast jeder Tag bringt im Unternehmensalltag Veränderungen; und die kommen selten als warmer Rückenwind. Eher blasen sie uns ins Gesicht. Das Klima wird rauer [...]. Der innere und äußere Druck für Führungskräfte in solchen Situationen steigt. Innerlich entstehen Entscheidungsnotwendigkeiten, Ambivalenzen, die je nach Situation zudem als Krise empfunden werden können.“<sup>14</sup>

Eine Stärkung der Resilienz hängt mit einem unter dem Begriff „Burn-out“ zusammengefassten Problemfeld zusammen. Dieses findet in vielen Organisationen vermehrt Beachtung und wird wiederum mit der im Zuge der Digitalisierung auftretenden Beschleunigung in Verbindung gebracht. Auch wenn sich verschiedenste Definitionen unterscheiden lassen,<sup>15</sup> stimmen diese darin überein, dass Burn-out die Erschöpfung einer Person beinhaltet oder beschreibt und eng mit Stress verbunden ist. Gerade Leistungsträger fallen durch Burn-out oftmals für länger Zeiträume oder sogar endgültig aus. Ansätze zur Erklärung von Burn-out verweisen deutlich auf

<sup>13</sup> Ebd., S. 17.

<sup>14</sup> Heller, J.: Resilienz, orell füssli, 2015, S. 11f.

<sup>15</sup> Vgl. Ehresmann, C.: Burn-out und das Sozialkapital von Organisationen - auf die Bindung kommt es an, Dissertation, Bielefeld, 2016, S.20f.

die oben beschriebene Arbeitsverdichtung, Mehrfachbelastungen, Zeitmangel, Erosion der Normalarbeit, Flexibilität, permanente Erreichbarkeit und ähnliche der oben angesprochenen und mit der Digitalisierung verbundenen Punkte.<sup>16</sup>

### *Selbstführung*

Das Thema Resilienz ist eng mit der Kompetenz der Selbstführung verbunden. Viele Führungskräfte bewegen sich bereits jetzt in einem spontanen, spannungs- und risikoreichen Umfeld. Im Zuge von Digitalisierung und Beschleunigung wird das Handlungsfeld von Führungskräften noch anspruchsvoller. Durch die Verknüpfung bisher getrennter (Geschäfts-)Felder werden zukünftige Entwicklungen noch schwerer planbar. Veränderungen geschehen immer schneller. Ergebnisse müssen oftmals rascher als bisher erzielt und Entscheidungen oftmals zügiger getroffen werden. Durch Digitalisierung ist Arbeit und Erreichbarkeit rund um die Uhr möglich (24/7).

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Selbstführung weiter an Bedeutung. Dies gilt nicht nur mit Blick auf die Selbstorganisation oder das Zeitmanagement, sondern in besonderer Weise auf den Umgang mit Stress. Der beschriebene Handlungskontext ist verbunden mit typischen Stressauslösern (Stressoren) wie:

- äußere Umstände (z.B. Lärm, Unruhe),
- Ereignisse von außen (z.B. Arbeitsaufgaben),
- negative Gefühle (z.B. Anspannung, Angst),
- Worte eines anderen (z.B. Vorwurf, Kritik),
- Wahrnehmungen (z.B. Aktenberge),
- aktuelle Gedanken (z.B. Sorgen).

Hierdurch können Stressreaktionen auf verschiedenen Ebenen hervorgerufen werden. Dies können Reaktionen im Körper wie z. B. die Beschleunigung des Herzschlages, beobachtbare Verhaltensveränderungen wie z. B. der Verzicht auf Pausen oder auch das Auslösen von Gedanken und Emotionen wie z. B. Unruhe und Ungeduld sein.<sup>17</sup>

Die beschriebenen Reaktionen erfolgen entsprechend vorhandener und evolutionsgeschichtlich geprägter Muster und lassen sich oftmals in die Kategorien Kampf (Fight), Flucht (Flight) oder Erstarren (Freeze) einordnen. Diese Verhaltensmuster führen jedoch heutzutage in vielen Fällen nicht mehr zu einem situationsangemessenen Verhalten.

Durch diese automatischen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster verliert die Führungskraft zudem Kontrolle über das eigene Verhalten und die Situation. Sie wird vom aktiven Gestalter zum Spielball der Situation.

---

<sup>16</sup> Ebd. S. 42.

<sup>17</sup> Vgl. auch Kaluza, G. Gelassen und Sicher im Stress, Springer, 2017 S. 11ff.

Hierdurch wird eine Selbstführung und damit auch die Führung anderer und die Ausübung von Autorität unmöglich.

Gerade unter den beschriebenen Bedingungen der Digitalisierung ist die Fähigkeit der Selbstführung im Sinne der Impulskontrolle (z. B. in Bezug auf Kommunikation, Konflikte, Optionen, digitale Medien) daher von ganz besonderer Bedeutung für die erfolgreiche Führung anderer.<sup>18</sup> Der bewusste anstatt der reaktive Umgang mit konstanter bzw. disruptiver Veränderung sowie das Angebot von Orientierung für andere wird zur wesentlichen Aufgabe von Führungskräften.

### *Entscheidungsstärke*

Gerade in von starker Unsicherheit geprägten Handlungskontexten ist es zentral, dass Führungskräfte ihrer Verantwortung nachkommen und Entscheidungen treffen. Diese Aufgabe wird jedoch durch die beschriebene Entwicklung erschwert. Zum einen wird eine klare Situationseinschätzung durch eine wachsende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit schwieriger. Zum anderen steht in einem Handlungsfeld in dem immer mehr Entscheidungen pro Zeiteinheit getroffen werden können und müssen für jede Entscheidung im Durchschnitt weniger Zeit zur Verfügung. Dies kann zum einen die Qualität der Entscheidungen beeinflussen und die Vielzahl der Entscheidungen kann zum anderen die knappe Ressource der Entscheidungskraft überfordern (decision fatigue).

Hiermit ist ein weiterer Aspekt verbunden. Selbst ein einziger Tag ist unter den beschriebenen Bedingungen fast nicht vorher zu planen. Prioritäten müssen immer wieder neu gesetzt werden. Hierzu braucht es eine innere Klarheit der Führungskraft in Bezug auf eigene Werte und Ziele. An Bedeutung für die Entscheidungsstärke gewinnt daher auch die Reflexion von und Orientierung an eigenen Werten. Hier zeigt sich auch die enge Verbindung der Entscheidungsstärke mit der Fähigkeit der Selbstführung.

### *Kommunikationsstärke*

Unter den beschriebenen Rahmenbedingungen wächst auch die Bedeutung einer angemessenen Kommunikation. Dies hat verschiedene Gründe: Durch die gestiegene Zahl der Interaktionen im selben Zeitabschnitt wird aus Zeitgründen oftmals eher knapp kommuniziert. Zudem werden neue Kommunikationsmedien eingesetzt, welche dazu verleiten, weniger von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren. Hierdurch ist eine zuneh-

---

<sup>18</sup> Gerade im Zeitalter von Digitalisierung und Beschleunigung ist es wichtig, dass Führungskräfte Präsenz und Ruhe auf die Mitarbeiter ausstrahlen können - oft geschieht jedoch genau das Gegenteil (z.B. Ungeduld, blinder Aktionismus, aggressive, gereizte Kommunikation etc.).



mende Zahl von Missverständnissen möglich, da bei einer derartigen medialen Kommunikation weniger Kommunikationssignale empfangen werden können.

Arbeitsdichte und schnelle Veränderungen erfordern somit neue Kompetenzen vor allem im Bereich der angemessenen Kommunikation und dem Umgang mit Konflikten. Hier gilt es zu antizipieren, zu realisieren und auch angemessen zu reagieren, sonst wird Zusammenarbeit schnell ineffizient und soziales Kapital geht verloren. An Bedeutung gewinnt daher auch die Bewusstheit in der Kommunikation.

Ein weiterer Punkt ist zu beachten. Die Beratung und Förderung von Kreativität der Mitarbeiter wird gerade durch Digitalisierung und Beschleunigung und die oben beschriebene Entwicklung besonders bedeutsam. Im Zuge der Digitalisierung wird vernetztes Arbeiten zum Standard und die Fähigkeit durch angemessene Kommunikation die jeweiligen Partner zu begeistern, als Führungskraft zu beraten, zu fördern und ihre Kreativität zu unterstützen ist wesentlich für die eigenen Erfolge und somit auch für die eigene Autorität. Führungsstärke entsteht in diesen Kontexten durch angemessene Kommunikation und Kommunikationsstärke. Diese ist dabei wieder eng mit der Leistungsfähigkeit verknüpft.

## **4. Mindful Leadership als Antwort auf Digitalisierung und Beschleunigung?**

### **4.1 Achtsamkeit als Meta-Kompetenz in einer digitalen, beschleunigten Gesellschaft**

Die Digitalisierung betrifft nicht nur einzelne Führungskräfte oder Unternehmen, sondern sie stellt einen *fundamentalen Wandel* unserer Kultur dar. Damit verbunden ist die Frage, wie wir als Gesellschaft und als einzelne Menschen mit dieser Entwicklung umgehen können. Speziell soll hierbei untersucht werden, was unter den Bedingungen der Digitalisierung und Beschleunigung einen Beitrag zur Stärkung der Faktoren personaler Autorität leisten kann.

Neben der aktiven Nutzung der mit der Digitalisierung verbundenen Möglichkeiten (z. B. Computer und Vernetzung als Mittel der Effizienzsteigerungen und Kooperation) ist es wichtig die Kompetenzen zu stärken, die Menschen und hier insbesondere Führungskräften einen kompetenten und gesunden Umgang mit dieser Entwicklung ermöglichen. Besondere

Beachtung findet im internationalen Diskurs die mentale *Meta-Kompetenz der Achtsamkeit* (mindfulness).<sup>19</sup>

Immer mehr Menschen und Führungskräfte wenden sich der Achtsamkeit zu und beschreiben diese als notwendige Bedingung für den eigenen Erfolg.<sup>20</sup> Achtsamkeit ist zu einem Mega-Trend geworden.<sup>21</sup> Eine stetig wachsende wissenschaftliche Grundlage bestätigt eine Vielzahl positiver Effekte der Achtsamkeitspraxis.<sup>22</sup> Auch wenn die Forschung zur Anwendung der Achtsamkeit noch in den Anfängen steckt und zum Teil noch mit Unzulänglichkeiten behaftet ist, gibt es eine Reihe positiver Befunde.<sup>23</sup>

Vor diesem Hintergrund gibt es eine Reihe von Pionieransätzen zur Integration von Achtsamkeitsprogrammen in Organisationen. Dies erfolgt sowohl bottom-up als auch top-down. Beispiele sind Google, General Mills, Upstalsboom und SAP. Auch bei Bosch gibt es unter der Leitung von Petra Martin (Leiterin des Kompetenzzentrums Leadership) umfangreiche Mindfulness-Programme im Bereich Robert Bosch Automotive Electronic (AE).<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. hier unter anderem Horx, M. (2016): Erleuchtete Digitalisierung, Zukunftsreport 2017, Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen, Frankfurt a.M., 108-112; Badura, B./Steinke, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Bertelsmann Stiftung.

<sup>20</sup> Vgl. auch Albrecht, R.: Achtsamkeitstraining, Gesundheitsförderung und Prävention. S. 127f., in: Wozu gesund? Prävention als Ideal, herausgegeben von Albrecht, R./ Knoepffler, N./Eberbach, W. Verlag Königshausen & Neumann GmbH, Würzburg.

<sup>21</sup> Horx, M. (2015): Gibt es einen Megatrend Achtsamkeit? Zukunftsreport 2016, Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen, Zukunftsinstitut, Frankfurt a.M.

<sup>22</sup> Vgl. z.B. Hempel S., Taylor S.L., Marshall N.J, et al.: Evidence Map of Mindfulness, Washington (DC): Department of Veterans Affairs (US); 2014 Oct.

<sup>23</sup> Zur aktuellen Forschungslage zur Wirkung der Achtsamkeit siehe auch folgende Meta-Studien: Sedlmeier, Peter; Lofe, Caroline; Quasten, Lisa Christin (2018): Psychological Effects of Meditation for Healthy Practitioners: an Update. In: *Mindfulness* 9 (2), S. 371–387. DOI: 10.1007/s12671-017-0780-4; Young, Katherine S.; van der Velden, Anne Maj; Craske, Michelle G.; Pallesen, Karen Johanne; Fjorback, Lone; Roepstorff, Andreas; Parsons, Christine E. (2018): The impact of mindfulness-based interventions on brain activity. A systematic review of functional magnetic resonance imaging studies. In: *Neuroscience and biobehavioral reviews* 84, S. 424–433. DOI: 10.1016/j.neubiorev.2017.08.003; zur unterschiedlichen Wirkung verschiedener Übungsformen siehe Kok, Bethany E.; Singer, Tania (2017): Phenomenological Fingerprints of Four Meditations. Differential State Changes in Affect, Mind-Wandering, Meta-Cognition, and Interoception Before and After Daily Practice Across 9 Months of Training. In: *Mindfulness* 8 (1), S. 218–231. DOI: 10.1007/s12671-016-0594-9.

<sup>24</sup> Vertiefend siehe hier: Tan, C.-M. (2012): Search Inside Yourself. Arkana, München; SAP (2016): SAP News Center. Peter Bostelmann. Director of Mindfulness Programs, SAP unter: <http://www.news-sap.com/guestspeaker/peter-bostelmann/>, eingesehen am 15.12.2016.

Aus einigen dieser Initiativen entwickeln sich Institute, welche die Ansätze in weitere Organisationen tragen. Prominente Beispiele sind das aus der Google Initiative entstandene „Search Inside Yourself Leadership Institute“ und das aus den Programmen bei General Mills hervorgegangene „Institute for Mindful Leadership“.

Das Thema ist auch im „Olymp“ der Weltwirtschaft angekommen. So stellten sowohl John Kabat-Zinn als auch Richard Davidson und Tanja Singer ihre Achtsamkeitsforschung und Praxis anlässlich des „World Economic Forum“ 2015 in Davos vor.

Auch an nationalen und internationalen Hochschulen (z.B. Jena, Oxford) steigt das Interesse an der Erforschung und Umsetzung von Achtsamkeitspraxis. Immer mehr wird Achtsamkeit hierbei auch als Grundlage und Bedingung guter Führung verstanden und an (Wirtschafts-)Hochschulen zumeist unter dem Begriff „Mindful Leadership“ gelehrt. Beispiele sind hier die Drucker Management School (USA) und die Maastricht University (Niederlande) sowie die Universität Witten Herdecke und die Universität Jena in Deutschland. Das Modellprojekt *Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft* entwickelt und erforscht unter dem Titel „Mindful Leadership @ University“ Kurse für Führungskräfte Thüringer Hochschulen.<sup>25</sup>

Im Rahmen dieser Entwicklung entstehen erste umfangreichere Konzepte des Mindful Leadership durch Janice Maturano<sup>26</sup> oder auch Paul J. Kohtes und Nadja Rossmann.<sup>27</sup> Weitere spannende Ansätze finden sich unter anderem bei Otto Scharmer<sup>28</sup> oder Rudi Ballreich.<sup>29</sup>

Die Konzepte konzentrieren sich auf unterschiedliche Teilaspekte der Umsetzung von Mindful Leadership. Da es in diesem Artikel um die Frage geht, ob Mindful Leadership unter den Bedingungen der Digitalisierung und Beschleunigung grundsätzlich einen Beitrag zur Stärkung der beschriebenen Faktoren personaler Autorität leisten kann, ist es hilfreich noch einmal einen Schritt zurückzutreten.

---

<sup>25</sup> Das Projekt wurde gemeinsam initiiert von der Ernst-Abbe-Hochschule Jena; der Friedrich-Schiller-Universität Jena sowie der Technischen Universität Ilmenau. Weiterführende Informationen unter: [www.achtsamehochschulen.de](http://www.achtsamehochschulen.de)

<sup>26</sup> Vgl. Marturano, J.: *Mindful Leadership. Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz*, Arbor-Verl, 2015.

<sup>27</sup> Vgl. Kohtes, P.J./Rosmann, N.: *Mit Achtsamkeit in Führung*, Klett-Cotta, Stuttgart, 2014.

<sup>28</sup> Vgl. Scharmer, C. O.: *The essentials of Theory U. Core principles and applications*. First edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2018.

<sup>29</sup> Vgl. Ballreich, R.: *Mindful Leadership. Wie Führungskräfte lernen innezuhalten*. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management* (1), 2017.

#### 4.2 Was ist Mindfulness und was ist darauf aufbauend Mindful Leadership?

Was ist überhaupt *Achtsamkeit* und was kann und soll unter *Mindful Leadership* verstanden werden? Es lassen sich verschiedene wissenschaftliche Definitionen von Achtsamkeit unterscheiden. Eine Übersicht findet sich unter anderem in Albrecht<sup>30</sup>. Die meistrezipierte Definition stammt von Kabat-Zinn. Sie soll auch hier zugrunde gelegt werden. Er beschreibt Achtsamkeit als: „the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment by moment.“<sup>31</sup>

Was sind damit Elemente der Achtsamkeit? Zentral ist eine echte *Präsenz mit allem was da ist*. Diese Präsenz ist nicht mit Urteilen identifiziert und nimmt die Dinge von Moment zu Moment immer wieder frisch mit Anfängergeist wahr. Achtsamkeit geschieht über die eigenen Sinne. Diese echte Besinnung ermöglicht eine Fokusverschiebung vom „*Tun*“ im Sinne eines Erledigens zum „*Sein*“ und ist damit eng mit Lebendigkeit und Genussfähigkeit verbunden.

Grundlage einer so beschriebenen Präsenz ist es Abschweifen zu bemerken und in diesem Sinne Aufmerksamkeit zu üben. In diesem Prozess entsteht Selbstwahrnehmung und -erkenntnis. Indem diese Präsenz bereit ist alles so wahrzunehmen, wie es ist, beinhaltet sie neben Offenheit und der Fähigkeit Vorurteile loszulassen auch Zuwendung, Akzeptanz und Achtung. Gleichzeitig bringt sie ein Vertrauen sich selbst und dem Entstehen gegenüber zum Ausdruck.

Achtsamkeit ist hierbei eine (natürliche) Grundhaltung welche Menschen bereits in unterschiedlichem Maße mitbringen und kultiviert haben. Achtsamkeit ist zudem unabhängig von der äußeren Form ihrer Praxis und kann sowohl in Achtsamkeitsübungen auftreten als auch in ganz alltäglichen Aktivitäten. Achtsamkeit muss somit nicht mit bestimmten Techniken verbunden werden, wobei diese die Einübung einer entsprechenden Grundhaltung unterstützen können.

Achtsamkeit in der hier verwendeten Form ist kein neues Wort für „richtig“ im Sinne fester Moralvorstellungen und starrer Vorgaben. Achtsamkeit bedeutet hier jedes Mal aufs Neue hinzuschauen, hinzuspüren. Was ist jetzt da und was ist jetzt angemessen?

Was bedeutet dies für das Verständnis von Mindful Leadership? Mindful Leadership bedeutet in der wörtlichen Übersetzung achtsame Führung.

---

<sup>30</sup> Vgl. Albrecht, R.: Wozu Gesund?, K&N, 2015, S. 132f Vertiefend siehe auch Brown, K.W./Creswell, J.D./Ryan, R.M. (2012): Handbook of Mindfulness. Theory, Research, and Practice, Guilford, New York und London; Ie, A./Ngnoumen, C./Langer, E.J. (2014): The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness, Wiley Blackwell, Oxford.

<sup>31</sup> Kabat-Zinn, J. Full Catastrophe Living, Bantam Books, 2013, 145.

Mindful Leadership ist damit entsprechend des dargestellten Verständnisses von Achtsamkeit eine (natürliche) Grundhaltung welche Menschen bereits in unterschiedlichem Maße mitbringen und kultiviert haben und in ihr Führungshandeln integrieren. Mindful Leadership ist zudem unabhängig von der äußeren Form und kann in ganz unterschiedlichen Führungsaktivitäten zum Ausdruck kommen. Mindful Leadership muss somit auch nicht an bestimmte Führungstechniken gebunden sein. Auch hier können diese die Einübung einer entsprechenden Grundhaltung jedoch unterstützen.<sup>32</sup> Diese Grundhaltung der Führung zeichnet sich durch die oben dargestellten Charakteristika der Achtsamkeit aus:

- echte Präsenz,
- nicht mit Urteilen identifizieren,
- Anfängergeist,
- Besinnung,
- Lebendigkeit und Genussfähigkeit,
- Seins-Orientierung,
- Abschweifen bemerken,
- Aufmerksamkeit,
- Selbstwahrnehmung und -erkenntnis,
- Offenheit und Loslassen,
- Zuwendung, Akzeptanz und Achtung sowie
- Vertrauen - sich selbst und dem Entstehen.

Auch im Bereich des Mindful Leadership ist Achtsamkeit im hier verstandenen Sinne kein neues Wort für „richtig“. Es geht auch bei Mindful Leadership eher darum jedes Mal aufs Neue die Frage zu beantworten: Was ist jetzt in diesem Moment angemessenes Führungsverhalten?

---

<sup>32</sup> In diesem Sinne ist die Definition der Universität Witten/Herdecke (Prospekt zum Programm Mindful Leadership, Professional Campus, 2017) verkürzt. Hier ist zu lesen: „Mindful Leadership unterscheidet sich als hoch wirksamer Trainingsansatz von anderen Führungstrainings vor allem durch das achtsamkeitsbasierte Bewusstseinstaining [...]“ (Witten Herdecke Professional Campus 2017, S. 5).

## 5. Mindful Leadership und die Stärkung zentraler Faktoren personaler Autorität

### 5.1 Kann Achtsamkeit gefördert werden? Wissenschaftliche Befunde und Übungswege

Ist Achtsamkeit überhaupt erlernbar und ist es damit für alle Führungskräfte als praktischer Weg der Führung zugänglich? Wie sind die wissenschaftlichen Befunde? Nach seiner intensiven Beschäftigung mit den Wirkungen und Trainingsmethoden der Achtsamkeit fasst Prof. Daniel J. Siegel (Founding Co-Director of the UCLA Mindful Awareness Research Center) seine Erkenntnisse zu dieser Frage auf folgende Weise zusammen:

„This life-enhancing facility of the mind develops as a skill that promotes flexibility and resilience, within ourselves and within our relationships with others. The basic ingredients of well-being and compassionate social living are, in fact, teachable.“<sup>33</sup>

Auch viele weitere Studienergebnisse z. B. die von Daniel Goleman und Richard J. Davidson<sup>34</sup> zeigen, dass Achtsamkeit mithilfe von Übungen systematisch gestärkt werden kann.

Mit MBSR (Mindfulness-Based Stress reduction/Stressbewältigung durch Achtsamkeit) existiert ein anerkanntes Übungsformat. Entwickelt wurde dieses 1979 durch den amerikanischen Achtsamkeitsforscher Prof. Jon Kabat-Zinn am Medical Center der University of Massachusetts. Das achtwöchige Schulungsprogramm baut auf traditionellen Achtsamkeitsübungen auf und umfasst Übungen zu achtsamer (Körper-)Wahrnehmung, achtsamer Kommunikation und achtsamer Bewegung. Zudem werden Hintergründe zu Stress, Stressentstehung und Prävention sowie Achtsamkeit vermittelt. Wichtig ist neben den Übungen immer auch der Austausch zu den eigenen Erfahrungen mit der Achtsamkeitspraxis.<sup>35</sup>

Das Programm wird in zahlreichen wissenschaftlichen Studien empirisch untersucht und ist im Verlauf der letzten 35 Jahre gut erforscht. Nachweise für dessen Wirksamkeit liegen sowohl auf Ebene subjektiver Angaben von Probanden und beobachteter Verhaltensveränderungen als auch auf Ebene der Hirnfunktionalität und Hirnstruktur sowie körperlicher Marker, wie z. B. peripherer körperlicher Reaktionen, Stresshormone und Immunparameter vor.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> Daniel J. Siegel, D. J.: *The Mindful Brain*, W.W. Norton, 2007, S. 259.

<sup>34</sup> Vgl. Goleman, D., Davidson, R. J.: *Altered Traits*, Avery, 2017.

<sup>35</sup> Vgl. Kabat-Zinn: *J. Full Catastrophe Living*, Bantam Books, 2013.

<sup>36</sup> Vgl. auch Report by the Mindfulness All-PartyParliamentary Group (MAPPG): *Mindful Nation UK*, 2015.

Ziele des Achtsamkeitstrainings sind es die Aufmerksamkeit zuverlässig zu lenken, die Gegenwart bewusst wahrzunehmen und die eigenen Reaktionsweisen auf Ärger und Stress spüren, überprüfen und ggf. verändern zu können. Daneben sollen eigene Denkmuster und stressverschärfende Einstellungen kennengelernt werden – auch um diese zu verändern. Das Training dient ebenfalls dazu, Kontakt zu den eigenen Körperempfindungen aufzunehmen, Bedürfnisse zu erkennen und für sich sorgen zu können.

Auf der Grundlage des MBSR Programms entstanden weitere Trainingsformate wie das Search Inside Yourself Programm (SIY), welches Erkenntnisse zur emotionalen Intelligenz integriert. Das „Training Achtsamkeit am Arbeitsplatz“ (TAA) nutzt unter anderem Aspekte der Progressiven Muskelentspannung und arbeitet mit kürzeren Übungsformaten, um Achtsamkeitsübungen besser in den Arbeitsalltag integrieren zu können.<sup>37</sup> Das Projekt „Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft“ entwickelt diese Formate weiter, um diese auch für Lehrende und Lernende, Arbeitnehmer und auch Führungskräfte an Hochschulen zielgenau einsetzen zu können.<sup>38</sup>

Insgesamt ist damit festzuhalten, dass die Grundhaltung des Mindful Leadership mit Hilfe von speziellen Trainings gestärkt werden kann. Abhängig vom Führungskontext existieren bereits verschiedene Trainingsprogramme. Inwieweit kann dies jedoch unter den Bedingungen der Digitalisierung und Beschleunigung einen Beitrag zur Stärkung der weiter oben beschriebenen Faktoren personaler Autorität leisten?

## 5.2 Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft

In Albrecht<sup>39</sup> wurde bereits ausgeführt, dass die von Rosa als „Steigerung der Zahl der Handlungs- und/oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“<sup>40</sup> umrissene Beschleunigung im Bereich des Lebenstempos verschiedene Herausforderungen mit sich bringt. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen wird hierbei besonders die kognitive Leistungsfähigkeit des Menschen in den Blick genommen. Der Artikel stellt dar, dass eine Reihe von Studien auf die förderliche Rolle der Achtsamkeit in diesem Bereich hindeuten. Neben neuroprotektiven Wirkungen können mit Hilfe von Achtsamkeitsübungen unter anderem auch die Konzentration und das Arbeitsgedächtnis sowie weitere kognitive Leistungen gefördert werden.

Ein zusätzlicher Aspekt ist in diesem Zusammenhang zu beachten. Im Zuge der Digitalisierung und Beschleunigung wird die Bedeutung der Resi-

---

<sup>37</sup> Es wurde von Rüdiger Standhardt und Cornelia Löhmer entwickelt.

<sup>38</sup> Weiterführende Informationen finden sich unter [www.achtsamehochschulen.de](http://www.achtsamehochschulen.de).

<sup>39</sup> Vgl. Albrecht, R.: Wozu Gesund?, K&N, 2015, 125f.

<sup>40</sup> Rosa, H.: Beschleunigung, Suhrkamp, 2005, S. 463.

lienzt besonders hervorgehoben (siehe oben). Die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft rückt somit in den Fokus.<sup>41</sup> Wie bereits bei Albrecht<sup>42</sup> dargestellt, kann Achtsamkeitstraining die Gesundheit indirekt fördern. Zusammenfassend ist hier zu lesen: „Die vorliegenden Erkenntnisse zahlreicher internationaler Studien zeigen somit eine Reihe gesundheitsförderlicher und lebensqualitätssteigernde Effekte von Achtsamkeitstraining. Dies gilt sowohl in Bezug auf die physische als auch die psychische Gesundheit. In besonderer Weise kann das Achtsamkeitstraining dabei helfen, mit dem Beschleunigungsphänomen des chronischen Stresses besser umzugehen und die Gesundheit zu schützen.“<sup>43</sup>

Ein weiterer Punkt wurde deutlich: die eigene Leistungsfähigkeit wird im Zuge der Digitalisierung nicht weniger wichtig, sondern zum zentralen Unterscheidungsmerkmal (siehe oben). Gleichzeitig treten andere Formen der Leistungsfähigkeit in den Vordergrund. So gewinnen Ideenreichtum und Kreativität massiv an Bedeutung. Achtsamkeit als Grundhaltung kann hierfür eine wesentliche Unterstützung bieten, da sie eine echte Präsenz mit allem was da ist beinhaltet. Eine Präsenz, die sich nicht mit vorgefassten Urteilen und Sichtweisen identifiziert und die Dinge von Moment zu Moment immer wieder frisch im Sinne eines Anfängergeistes wahrnehmen kann. Sie bildet damit geradezu die Voraussetzung für Kreativität und das Erkennen neuer Lösungen. Auch die Überlegungen von Kothes<sup>44</sup> betonen die Bedeutung der Achtsamkeit in diesem Bereich.

Wie die Ausführungen zeigen, gewinnt ein zusätzlicher Aspekt der Leistungsfähigkeit an Bedeutung: Wie können Führungskräfte inmitten der Möglichkeiten und Herausforderungen von Digitalisierung und Beschleunigung fokussiert bleiben? Wie ist eine Leistungsfähigkeit in Zeiten des permanenten latenten „Multitaskings“ und inmitten der potentiell unbegrenzten Aufgaben möglich? Auch hier wird die mögliche Rolle der Achtsamkeit deutlich. Zentral für die Achtsamkeit ist eine echte Präsenz. Grundlage einer so beschriebenen Präsenz ist es Abschweifen zu bemerken und in diesem Sinne Aufmerksamkeit zu üben. Achtsamkeitstrainings greifen dafür auf eine jahrhundertealte Übungstradition zurück, um die Aufmerksamkeit und Konzentration zu stärken. Dies kann gerade unter den beschriebenen Bedingungen eine wichtige Grundlage für die Leistungsfähigkeit darstellen. Diese Überlegungen werden auch durch die bei Albrecht<sup>45</sup> dargestellten Studien zur kognitiven Leistungsfähigkeit und die

---

<sup>41</sup> z.B. Kothes, P.J./Rosmann, N.: Mit Achtsamkeit in Führung. Klett-Cotta, Stuttgart, 2014, S. 130ff.

<sup>42</sup> Vgl. Albrecht, R.: Wozu Gesund?, K&N, 2015.

<sup>43</sup> Albrecht, R.: Wozu Gesund?, K&N, 2015, 137.

<sup>44</sup> Vgl. Kothes, P.J./Rosmann, N.: Mit Achtsamkeit in Führung, Klett-Cotta, Stuttgart, 2014, S.127.

<sup>45</sup> Vgl. Albrecht, R.: Wozu Gesund?, K&N, 2015, 134f.



Ausführungen von Kothes zu Aufmerksamkeit<sup>46</sup> und Konzentration<sup>47</sup> unterstützt.

Darüber hinaus bedarf es für den Umgang mit den beschriebenen Herausforderungen weiterer Schlüsselkompetenzen wie der geistigen Offenheit, intellektuellen Flexibilität sowie der Ambivalenzkompetenz und Ambiguitätstoleranz. Die mentale Meta-Kompetenz der Achtsamkeit zielt mit ihrer Präsenz und dem damit verbundenen Anfängergeist auf eine solche Offenheit und Flexibilität. Diese erlaubt es auch mit Ambivalenzen und Ambiguitäten besser umzugehen, da sie erst einmal die Dinge so stehen lassen kann, wie sie gerade sind. Ein durch Achtsamkeitstraining entwickeltes Bewusstsein hilft dabei, komplexe Sachverhalte angemessen wahrzunehmen, Wechselwirkungen zu erkennen und verschiedene Perspektiven akzeptieren und einnehmen zu können.<sup>48</sup> Auch Kothes<sup>49</sup> weist gesondert auf diesen Aspekt der Ambiguitätstoleranz hin.

### 5.3 Selbstführung

Wie oben ausgeführt ist der beschriebene Führungskontext eng verbunden mit etwas, das wir als Stress bezeichnen sowie mit typischen Stressauslösern und typischen Stressreaktionen. Es wurde dargestellt, dass diese Verhaltensmuster oftmals nicht zu einem situationsangemessenen Verhalten führen. Durch diese automatischen Verhaltensmuster verliert die Führungskraft zudem Kontrolle über das eigene Verhalten (z. B. mit Blick auf die Impulskontrolle) und somit auch die Situation. Durch die fehlende Selbstführung ist die Führung anderer unmöglich.

Wie bereits hervorgehoben wurde, ist dies auch aus einem weiteren Grund wesentlich. Gerade im Zeitalter von Digitalisierung und Beschleunigung ist es wichtig, dass Führungskräfte inmitten von und im Umgang mit konstanter bzw. disruptiver Veränderung Orientierung für andere bieten können. Hieraus erwächst zunehmend ihre Autorität.

Zur Bedeutung einer solchen Haltung im Bereich der Führung schreibt Bill George, Professor an der Harvard Business School und ehemaliger CEO von Medtronic „As you take on greater leadership responsibilities, the key is to stay grounded and authentic, face new challenges with

---

<sup>46</sup> Vgl. Kothes, P.J./Rosmann, N.: Mit Achtsamkeit in Führung, Klett-Cotta, Stuttgart, 2014, S. 124f.

<sup>47</sup> Ebd. S. 126f.

<sup>48</sup> Vgl. auch Harvard-Psychologin Ellen Langer: Langer, E. J.: The Power of Mindful Learning. Da Capo Press, Cambridge, 1997 und MIT-Computersoziologin Sherry Turkle: Turkle, S.: Reclaiming Conversation. The Power of Talk in a Digital Age, Penguin, New York, 2015.

<sup>49</sup> Vgl. Kothes, P.J./Rosmann, N.: Mit Achtsamkeit in Führung, Klett-Cotta, Stuttgart, 2014, S. 129ff.

humility, and balance professional success with more important but less easily quantified measures of personal success.“<sup>50</sup>

Auch Kothes schreibt in Bezug auf Leadership und der Bedeutung der inneren Haltung „Neben den klassischen Führungsskills, wie sie in konventionellen Managementschulungen vermittelt werden, bildet eine authentische und stabile innere Haltung eine unabdingbare Voraussetzung für überzeugende Leadership.“<sup>51</sup>

Achtsamkeit zielt hierbei insbesondere auf die Einübung von Präsenz. Grundlage einer so beschriebenen Präsenz ist es Abschweifen zu bemerken und in diesem Sinne Aufmerksamkeit zu üben. In diesem Prozess werden eigene Verhaltensmuster deutlicher und es entsteht Selbstwahrnehmung und -erkenntnis. Indem diese Präsenz bereit ist alles so wahrzunehmen, wie es ist, beinhaltet sie neben der Praxis der Offenheit und der Fähigkeit Vorurteile loszulassen auch Zuwendung, Akzeptanz und Achtung. Gleichzeitig bringt sie ein Vertrauen sich selbst und dem Entstehen gegenüber zum Ausdruck. Die Kultivierung der Selbstwahrnehmung bildet somit die Basis für Selbstregulation, Selbstfürsorge und Selbsterkenntnis. Ist die Grundhaltung zugewandt, akzeptierend und achtungsvoll, prägt dies die Qualität des Verhältnisses zur und des Verhaltens in der Welt.

In Bezug auf die beschriebene Herausforderung von Selbstkontrolle und Selbststeuerung bietet die Stärkung der Achtsamkeit und das Kennenlernen eigener Verhaltensmuster die Chance, in entscheidenden Situationen nicht in alte Muster und Automatismen zu verfallen, sondern immer wieder prüfen zu können, welche Reaktion angemessen und zielführend ist. Gepaart mit der Stärkung der Offenheit und Kreativität entsteht so eine höhere Chance auf geeignetere Lösungen.<sup>52</sup>

#### 5.4 Entscheidungsstärke

Die Entscheidungsstärke bildet einen wichtigen Faktor für die personale Autorität einer Führungskraft. Der Prozess der Digitalisierung stellt Führungskräfte hierbei vor zunehmende Herausforderungen. Dies gilt sowohl mit Blick auf die Situationseinschätzung, welche aufgrund steigender Vernetzung und Veränderungsgeschwindigkeit komplexer wird, als auch mit Blick auf das Treffen bewusster Entscheidungen. Diese können zunehmend erschwert werden, da auch die Entscheidungskraft selbst als knappe

---

<sup>50</sup> Bill George, Harvard Business School, Ehemaliger CEO Medtronic in Gelles, *Mindful work : how meditation is changing business from the inside out*, 2015, S. 184.

<sup>51</sup> Vgl. Kothes, P.J./Rosmann, N.: *Mit Achtsamkeit in Führung*, Klett-Cotta, Stuttgart, 2014, S. 132.

<sup>52</sup> Bei Albrecht (Albrecht, R.: *Wozu Gesund?*, K&N, 2015, 137f) finden sich hierbei noch einmal ausführlichere Überlegungen zur Bedeutung der Selbstkontrolle und zur förderlichen Rolle der Achtsamkeit.

Ressource angesehen werden muss<sup>53</sup> und im Zug der Digitalisierung und Beschleunigung eine steigende Zahl von Entscheidungen in einem knapper werdenden Zeitrahmen getroffen werden müssen.

Welche Unterstützung kann hier die Achtsamkeit bieten? Achtsamkeit kultiviert einen klaren unverstellten Blick auf die aktuelle Situation. Die damit verbundene Offenheit ermöglicht es Muster schneller zu bemerken und die Kontextabhängigkeit von Entwicklungen und Entscheidungen besser erkennen zu können und so gerade mit Blick auf eine wachsende Vernetzung angemessener zu reagieren und zu agieren. Gleichzeitig wird durch den unverstellten Blick klarer, wann eine Entscheidung überhaupt notwendig oder möglich ist. Somit wird die Entscheidungslast reduziert.

Achtsamkeit trägt durch die mit ihr verbundene Klarheit auf der anderen Seite auch dazu bei, schneller zu erkennen, dass unter bestimmten Umständen Entscheidungen getroffen werden müssen und unterstützt damit die Entscheidungsstärke. Auch die durch Achtsamkeit geförderte Intuition kann hier eine große Hilfe darstellen.<sup>54</sup>

Die gesteigerte Sensibilität für die Kontextabhängigkeit von Entscheidungen unterstützt eine neue „Fehlerkultur“ und kann die Erkenntnis fördern, dass Entscheidungen die in der Vergangenheit richtig schienen, nicht aufgrund persönlicher Fehler, sondern aufgrund neuer Rahmenbedingungen verändert werden müssen. Auch dies kann Entscheider entlasten und den Mut zur Entscheidung fördern. Unterstützt wird dies durch die mit der Achtsamkeit verbundenen Bewusstheit, Reflexion und Orientierung an eigenen Werten. Dies ist eng mit dem Begriff der Integrität verbunden, welche die Entscheidungsstärke und die personale Autorität in hohem Maße unterstützen kann.

Im Zuge des Achtsamkeitstrainings kann es auch zu einer sinkenden Identifikation mit Selbstbildern kommen und ein echtes Selbstbewusstsein kann entstehen. Die mögliche Rolle der Achtsamkeit beschreibt Bill George in folgender Weise: „When you are mindful, you’re aware of your presence and the ways you impact other people. You’re able to both observe and participate in each moment, while recognizing the implications of your actions for the longer term. And that prevents you from slipping into a life that pulls you away from your values.“<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Muraven, M./Tice, D. M./Baumeister, R. F. (1998): Self-control as a limited resource. Regulatory depletion patterns, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (3), 774–789.

<sup>54</sup> Vgl. auch Kothes, S. 135ff

<sup>55</sup> Bill George, Harvard Business School, Ehemaliger CEO Medtronic in Gelles 2015, 184

## 5.5 Kommunikationsstärke

Die Ausführungen zeigen: Durch die steigende Arbeitsgeschwindigkeit und die gestiegene Zahl an Interaktionen pro Zeiteinheit steigt auch die Bedeutung einer angemessenen Kommunikation.

Die mit der Achtsamkeit verbundene Präsenz mit allem was da ist, ist auch für eine gelingende Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Sei es eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht oder auch eine Kommunikation in elektronischer Form. Es bedeutet nicht nur eine Präsenz mit den Signalen des Kommunikationspartners, sondern auch eine Präsenz mit den eigenen inneren Prozessen und Reaktionen. Diese Präsenz kann es ermöglichen nicht in reaktive Verhaltensmuster zu fallen, sondern in Kenntnis eigener Muster angemessen zu kommunizieren. Gleichzeitig hilft die wachsende Bewusstheit eigener Muster dabei, auch die Muster anderer Kommunikationspartner eher zu erkennen und würdigen zu können.

Für eine gelingende Kommunikation ist es auch hilfreich, sich nicht mit Urteilen zu identifizieren oder auch diese Identifizierung bewusster wahrzunehmen und in diesem Sinne in ein offenes Gespräch eintreten zu können. Ting-Toomey<sup>56</sup> stellt den Unterschied zwischen einem „Mindless stereotyping“ und einem „Mindful stereotyping“ im Kontext der interkulturellen Kommunikation dar. Die zentrale Veränderung der Achtsamkeit besteht hierbei nicht darin, dass keine Vorurteile vorhanden sind, sondern dass die Bereitschaft dafür besteht neue Informationen offen aufzunehmen und vorgefasste Kategorien zu verändern.

Durch eine gestärkte Präsenz in der Kommunikation entsteht Selbstwahrnehmung und -erkenntnis auch für das eigene Kommunikationsverhalten. Indem diese Präsenz bereit ist alles so wahrzunehmen, wie es ist, beinhaltet sie wie bereits erwähnt neben Offenheit und der Fähigkeit Vorurteile loszulassen auch Zuwendung, Akzeptanz und Achtung des Kommunikationspartners. Gleichzeitig bringt sie ein Vertrauen sich selbst und dem Entstehen gegenüber zum Ausdruck. All dies sind Charakteristika sowohl der Achtsamkeit als auch einer gelingenden Kommunikation.

Die wachsende Fähigkeit „zu Sein“, fördert dabei auch die für die Kommunikation zentralen Elemente der Geduld und des Zuhörens. Neben dem Sprechen ist das Zuhören (können) von zentraler Bedeutung für Führung und Autorität. Zentral ist hierbei auch der angemessene Umgang mit Konflikten, seien es eigene Konflikte oder Konflikte zwischen Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern. Auch hier kann die soeben beschriebene Grundhaltung sehr unterstützend sein.

---

<sup>56</sup> Vgl. Ting-Toomey, S. *Communicating across Cultures*. The Guilford Press, New York, 1999.

Zu einem weiteren oben genannten Punkt kann die Achtsamkeit einen Beitrag leisten. So wird entsprechend der Ausführungen die Beratung und Förderung von Kreativität durch Digitalisierung und Beschleunigung besonders bedeutsam. In ihrem Artikel zur „Bedeutung und Nutzen von Achtsamkeit in der Sozialen Arbeit“ kommt Anne Lützenkirchen, Professorin für Soziale Arbeit (Hochschule Fulda), zu folgendem Fazit: „Gerade im Arbeitsbereich und da vor allem in Bereichen, in denen es um Beratung, Förderung und kreatives Miteinander von Menschen geht, sind unverstellte Selbstwahrnehmung und ein entspannteres Einlassen auf andere Menschen und neue Situationen, Voraussetzung für positive Veränderungen.“<sup>57</sup>

Führungsstärke entsteht im neuen Kontext der Digitalisierung weniger durch überlegenes Wissen als durch überlegene Kommunikation.

## 6. Zusammenfassung

Führung und Autorität sind in hohem Maße miteinander verbunden. Der vorliegende Artikel betont, dass der neue Ansatz des Mindful Leadership insbesondere unter den Bedingungen von Digitalisierung und Beschleunigung einen wertvollen Beitrag zur Stärkung zentraler Faktoren der personalen Autorität von Führungskräften leisten kann.

Dies gilt für alle hier betrachteten zentralen Faktoren der personalen Autorität einer Führungskraft: Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Selbstführung, Entscheidungs- und Kommunikationsstärke. Die Bedeutung der Achtsamkeit nimmt hierbei vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Beschleunigung zu, da sich die Führungssituation auf zentrale Weise verändert. Die empirische Forschung in diesem Bereich befindet sich jedoch noch in ihrem Anfangsstadium und so wird sich erst in den nächsten Jahren zeigen, inwieweit sich diese Überlegungen in Studien bestätigen lassen.

---

<sup>57</sup> Lützenkirchen, A.: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 35. Jahrg., Heft 1, 2004, S. 27-36, S. 35.