

3.7 Mindful Management: Achtsamkeit als Leadership-Mindset

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

– Antoine de Saint-Exupéry

Diese berühmten Zeilen von Antoine de Saint-Exupéry bringen meiner Auffassung nach gute Führung zum Ausdruck. Das Zitat bedient sich hierbei verschiedener Aspekte der Achtsamkeit, wenn wir es genauer betrachten.

Die Ansprache erfolgt auf der Beziehungsebene (Empathie und Werte)

Nicht die faktische Ebene ist in dem Zitat dominierend, sondern die emotionale. Die Sehnsucht des weiten, endlosen Meeres ist der Treiber, der keine weiteren Befehle erfordert. Dies möchte jeder für sich gerne erleben und setzt sich gerne dafür ein. Das Erlebnis steht im Mittelpunkt der gemeinsamen Aktivität. Der emotionale Geist wird in dem Zitat angesprochen, während der analytische, denkende ganz alleine in Gang gesetzt wird. Es bedient sich somit der emotionalen Intelligenz. Die Begegnung Ihrer Mitarbeiter mit mehr Mitgefühl und Empathie kann Sie bei der Führung unterstützen. Diese Fähigkeiten können Sie durch Achtsamkeit stärken. Die Gefühlsebene wird angesprochen, indem die Sinne aktiviert werden. Es entsteht das Bild eines positiven Traums. Eine geteilte Vision, die zusammen durch den inneren Antrieb jedes Einzelnen erreicht werden will. Die Vision des Ganzen deckt sich mit den individuellen Wertvorstellungen (Wertesystem). Jeder Einzelne empfindet eine intrinsische und kollektive Motivation das gemeinsame Ziel zu erreichen, um das weite, endlose Meer wahrhaftig zu spüren. In Zeiten des Wandels ist die Mitarbeit und die Identifikation der Menschen mit dem was sie tun erfolgsentscheidend. „Never is employee participation more important than when a company decides to embark a program of change“ (Capodagli und Jackson 2007, S. 22). Sie benötigen in Zeiten der digitalen Transformation die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter und Kollegen. Dies können Sie fördern, indem Sie einen gemeinsamen Traum verfolgen, wie zum Beispiel den des endlosen Meeres wie in dem beispielhaften Zitat von Saint-Exupéry. „Wer achtsam ist, bringt mehr Verständnis für das Verhalten von Mitmenschen auf“ (Harvard Business Manager 2014, S. 38). Die Achtsamkeit auf

der Beziehungsebene hilft Ihnen dabei, Ihre Mitarbeiter genauer kennenzulernen und ihre Träume, Werte, Beweggründe und Motivationen zu erfassen. Die Ermittlung gemeinsamer Wertvorstellungen ist ebenfalls ein wichtiger Grundsatz einer gemeinsamen Identifikation. Diese wurden bereits im Abschn. 3.4 „Werte und Würde“ behandelt.

Achtsame Kommunikation

Das Ziel ist deutlich verstanden worden. Am Beispiel des Zitates ist das gemeinsame Ziel, ein Schiff zu bauen. Es ist wichtig, dass jederzeit vollkommene Klarheit über das gemeinsame Ziel besteht, das verfolgt wird. Das ist eine wichtige Aufgabe als Führungskraft, um auch zum Ziel zu gelangen. Dies können Sie sicherstellen, indem Sie regelmäßig Ihr Ziel und Ihre Mission im Team erfragen. Der Empfänger nimmt teilweise andere Informationen wahr als der Sender. Das kann durch achtsame Kommunikation überprüft werden.

Manifestation in der Gegenwart

In dem Zitat wird die Gegenwart fokussiert, der Traum vom Meer und die Sehnsucht danach wird im „Jetzt“ manifestiert. Es heißt nicht: „Wenn Sie das Schiff gebaut haben, dann werden Sie die Welt bereisen“. Die Sehnsucht nach dem Meer wird bereits heute erlebbar. Dies ist eine Methodik der Manifestation und Erschaffens, die ich bereits im Bereich der 7 Achtsamkeitsebenen beleuchtet habe. Wichtig ist es den Fokus auf der Gegenwart zu belassen. The Guardian beschreibt Achtsamkeit in einem Beitrag wie folgt: „Mindfulness is about learning to direct our attention to our experience as it unfolds, rather than ‚living in our heads“ (2016). Die Theorie der Achtsamkeit besteht darin, dass wir durch die starke Verbindung mit der Gegenwart und durch das ruhige Beobachten der Gedanken, Gefühle und Gegebenheiten uns dessen bewusster werden. Achtsamkeitspraktizierende werden somit besser darin diese zu managen und zu kontrollieren (The Guardian 2016).

Freiraum für die persönliche Wahrnehmung und Entfaltung

Es wird nicht vorgegeben, wie das Schiff zu bauen ist, sondern wie es sich anfühlen wird, wenn es auf dem weiten Ozean gleitet und wie es ist, das

weite Meer damit zu bereisen. Es geht weniger um das „Wie“ als um das „Was“. Es kontrolliert nicht, lässt los und vertraut. Damit entsteht Spielraum für Kreativität und Fantasie.

Offene, urteilsfreie Haltung

Sie geben als Führungskraft zwar die Marschrichtung an, aber Sie sind vermutlich kein Zeitreisender. Es ist (derzeit) unmöglich sicher zu wissen, was die Zukunft bringt. Der Fokus sollte daher auf der Gegenwart liegen und in dem Annehmen verschiedener möglicher Wege zu einem Ziel. Dies inkludiert auch die „Challenges“, die uns auf unserem Weg in die Zukunft begegnen, denn achtsame Menschen wissen, dass Herausforderungen Impulse des Neuen sind. Sie lernen gerade diese Lösungen zu finden. „Achtsame Menschen lernen, ihre Angst zu moderieren“ (Zukunftsinstitut 2016a). Das ist eine wichtige Führungsqualität.

Perspektivendenken

Durch Achtsamkeit werden Sie Ihr Perspektivendenken stärken und andere Perspektiven und Wahrnehmungen akzeptieren – sei es nun A, B, C oder D. „Jeder Ausgang der Situation bringt andere Chancen und Herausforderungen mit sich“ (Harvard Business Manager 2014, S. 38). Und jede Perspektive kann eine Version der Wahrheit sein. Machen Sie sich hier zum Beispiel die Walt-Disney-Methode zunutze.

Um Ihre Achtsamkeit im Business-Alltag zu üben, stellen Sie sich zum Beispiel vor, dass Ihre Kollegen und Mitarbeiter Ihre Gedanken sehen können. Insbesondere dann, werden Sie sich vermutlich Ihrer Gedanken bewusster.

Eine weitere Übung ist es zu versuchen mindestens drei Dinge an Ihrem Gegenüber bewusst wahrzunehmen. Zudem kann es nützlich sein, sich folgenden Tricks zu bedienen: Versuchen Sie fünf neue Dinge an Menschen zu beobachten, mit denen Sie sich üblicherweise umgeben (Huffington Post 2016b).

Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildfunktion – auch in Bezug auf Technologie: Dies sollte auch den achtsamen Umgang mit Technologie inokulieren und Grenzen der ständigen Erreichbarkeit und der Freiheit zulassen. Sonst brennen Ihre Mitarbeiter vermutlich bald aus. „In der vernetzten Wirtschaft verschmelzen die Grenzen zwischen Arbeitszeit und

Freizeit. Dabei müssen Unternehmen auch neue Auszeiten und Ruhezeiten für ihre Mitarbeiter finden“ (Zukunftsinstitut 2016b). Wir erfahren eine Art „Work-Life-Blending“ wie es das Zukunftsinstitut nennt oder auch „Work-Life-Integration“ wie es im Harvard Business Manager zitiert wird (Zukunftsinstitut 2016b; Harvard Business Manager 2016, S. 38). Die Festlegung von Ort und Zeit und das Anhaften an Nine-to-Five-Modellen sind hierbei veraltet, denn wir leben in einer ort- und zeitunabhängigen Welt. Wissensarbeit ist keine Fließbandarbeit, die sich an geregelte Zeiten oder an fixe Orten binden lässt (Zukunftsinstitut 2016b). Sie benötigt Agilität und Freiraum.

Agilität ist ein weiteres wichtiges Stichwort. Das ist in Zeiten des Wandels eine wichtige Fähigkeit. Vermehrt begegnen wir in der Presse und in Blogs dem Begriff „Self-Leadership-Agility“. Die Agilität wird ebenfalls dem Begriff der Achtsamkeit zugeordnet. Christina Bösenberg, Wirtschaftspsychologin, Expertin für die Arbeitswelt der Zukunft und Beraterin für Change Management, beantwortet die Frage, welche Führungskompetenz Manager brauchen, die den vielfältigen Anforderungen der heutigen schnelllebigen Welt gegenüberstehen, insgesamt wie folgt: „Im oberen Management großer Unternehmen beobachte ich folgende notwendige Zukunftskompetenzen: Ergebnisoffene Prozesse gestalten, Sinnhaftigkeit und Gesamtbild von Arbeit vermitteln, offene Wahrnehmung & soziale Intelligenz (Beziehungsfähigkeit), schnelles Reaktionsvermögen, globale innere Ausrichtung (Diversity, Zeit, Flexibilität), Reflexionsfähigkeit und als Basis von allem: Self-Leadership Agility, also Achtsamkeit“ (Bösenberg 2016). Hierbei definiert sie „Self-Leadership Agility“ wie folgt: „Die schöne eingedeutschte Self-Leadership Agility bezeichnet in der Business-Sprache die kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung. Sie basiert auf der zugrunde liegenden Fähigkeit, innere Präsenz und damit Reflexionsfähigkeit für sich zu halten. So kann man beispielsweise mit ergebnisoffenen Situationen entspannt umgehen und flexibel reagieren. Das zuvor angesprochene Verständnis vom menschlichen Verhalten beginnt bei sich selber – mit der Praxis der Achtsamkeit – und öffnet dann Türen für unerwartete Potenzialentfaltung“ (Bösenberg 2016).

Ich lade Sie dazu ein, das Agile Manifesto auch ein Stück weit auf sich selbst anzuwenden. Und sich auch selbst ein bisschen wie eine „laufende Software“ zu betrachten, die sich verändern und entwickeln darf – und zwar jederzeit und jetzt.

Weitere Gedanken dazu bitte ich Sie dem Abschn. 3.5 „Human-Scrum-Ansatz – Achtsamkeit als agiles Konzept“ zu entnehmen, falls Sie dieses

zuvor übersprungen haben sollten. Ich weiß ja wie das ist in unserem „Zeitalter der Ablenkung“ (Babauto 2010).

Gerade Führungskräfte müssen aus meiner Sicht lernen achtsam zu sein. Viele sehr erfolgreiche Menschen meditieren. Das hat einen guten Grund, wenn wir uns all die positiven Auswirkungen dessen vor Augen führen, die im Rahmen dieses Buches bereits thematisiert wurden. „Mindful Management“ und somit die Führung mit Achtsamkeit ist aus meiner Sicht ein „Must-have“ geworden, denn:

„Unachtsamkeit kann man sich nur leisten, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: Man muss bereits den besten Weg gefunden haben, eine Arbeit zu erledigen, und alles muss unverändert gut laufen“ (Harvard Business Manager 2014, S. 40). Diese zwei Bedingungen sind jedoch selten erfüllt.

3.8 Mobile Mindfulness: Mobile Apps für mehr Achtsamkeit im Alltag

Wenn es darum geht, Achtsamkeit auch im Alltag zu kultivieren, bietet sich natürlich auch unser allgegenwärtiger Weggefährte, das Smartphone, an. Und das Schöne ist, das haben auch andere bereits erkannt und kräftig Lösungen entwickelt. Also auch hier gilt: Da gibt es eine App dafür!

Die Zahl an Gesundheits-Apps ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen (Bitkom 2016d). In den App Stores von Google und Apple tummeln sich mittlerweile so einige Applikationen, die den Fokus auf Achtsamkeit setzen. Sie erfahren mehr und mehr Beliebtheit. Alles, was das Thema Achtsamkeit positiv beeinflusst und sich dafür Technologie zunutze macht, fasse ich unter dem Sammelbegriff: „Mobile Mindfulness“ zusammen. „Mobile“ für mobile Endgeräte und „Mindfulness“ als englischen Begriff für Achtsamkeit (vgl. Abb. 3.6).

Es gibt Apps und sogar erste Geräte, Wearables und Smart Jewelry. Das sind internetbasierte Dinge, wie zum Beispiel Armbänder oder Uhren, die mit einer App kommunizieren und Daten ausliefern über das Wohlbefinden Ihres Körpers. Es gibt natürlich auch Webseiten, die Tipps liefern und für ein paar Minuten der Achtsamkeit nützlich sein können. Zu den Anwendungen im Mobile Mindfulness-Segment zähle ich alle Anwendungen, die auf die 7 Ebenen der Achtsamkeit einzahlen (s. Kap. 2):