

Mindful Leadership – raus aus dem Hamsterrad

Der Begriff «Mindful Leadership» ist mittlerweile in aller Munde und scheint zum neuen Megatrend in der Führungskräfteentwicklung zu avancieren. Und wenn grosse Firmen wie SAP, Google und Amazon sich eingehend damit beschäftigen und gar eigene Führungskräfteentwicklungsprogramme auf dieser Basis anbieten, dann lohnt es sich vielleicht, einen näheren Blick darauf zu werfen.

«Keine Zeit, sorry!»

Betrachten wir die Herausforderungen, denen wir uns heute stellen müssen, einmal etwas genauer, dann fällt auf, wie Komplexität und Dynamik sowohl im Arbeitsumfeld als auch in unserem privaten Alltag in den letzten Jahren nochmals um ein Vielfaches gestiegen sind. Wir sind rund um die Uhr mit einer Reihe von technischen Geräten verbunden, die uns regelmässig mit einer fast schon unheimlich anmutenden Anzahl von Informationen beliefern und richtiggehend überfluten. Doch wenn sich schon Schulkinder über Zeitmangel beklagen, weil ihre Kalender mit zu vielen Kursen und anderen sinnvollen Freizeitbeschäftigungen vollgestopft sind, wie können dann erst wir Erwachsene über genügend Zeitressourcen verfügen, um all die auf uns einströmenden Informationen verarbeiten zu können? Was häufig nur bleibt ist ein leicht genervtes «Keine Zeit, sorry!», wenn unser hochstrukturierter Tagesablauf dann für einmal durch etwas Unvorhergesehenes in Unordnung zu geraten droht.

Wenn wir allerdings nicht zu den fundamentalen Gegnern der heute stattfindenden digitalen Transformation gehören und immer noch offen sind, um auch die positiven Seiten dieser gesellschaftlichen Entwicklung zu würdigen, dann müssen (oder besser dürfen) wir eingestehen, dass diese turbulenten Zeiten grossartige Möglichkeiten zur Innovation bieten. Die Welt wird kleiner und rückt näher zusammen – und allmählich erkennen wir das Potenzial, das darin liegt, der täglichen Komplexität in kreativer, produktiver und auch in mitfühlender Weise zu begegnen. Dabei ist es aber auch an der Zeit, Führung neu zu denken und zu definieren, worin gute Führung in Zukunft bestehen könnte.

Vor allem im Rahmen von Einzelcoachings erzählen mir an sich erfolgreiche, aber zuweilen etwas abgekämpfte oder gar Burn-out-gefährdete Führungskräfte seit einigen Jahren immer wieder ähnliche Geschichten, die man ungefähr so zusammenfassen könnte: Ja, sie haben ihre verantwortungsvolle Führungsaufgabe eigentlich immer noch gern – und ja, sie finden es wichtig, wenn man sich als Führungskraft immer wieder mal selber reflektiert. Es ist ihnen zudem ein grosses Anliegen, ihren Mitarbeitenden gegenüber stets eine wertschätzende Haltung einzunehmen und für innovative Ideen offen zu sein. Und wenn ich sie dann frage, was ihnen denn im Führungsalltag am meisten fehlen würde und was sie sich am meisten wünschten, dann geben mir fast alle die gleiche Antwort: – Zeit! Es mangelt ihnen sehr häufig ganz einfach an Zeit und an Raum, um all die Dinge, die sie eigentlich wichtig finden, auch tatsächlich zu tun. Meistens gleicht ihr Arbeitsalltag nämlich einem Spiessrutenlauf, bei dem fast jede Sekunde zählt und wo man es sich einfach nicht leisten kann, Zeit zu verlieren. Sie eilen von Meeting zu Meeting, haben ihre To-do-Liste im Kopf, die sie möglichst störungsfrei abhaken wollen, damit auch die nächsten Quartalszahlen wieder stimmen. Dank ihrer enormen Leistungsorientierung verschaffen sie sich –



zumindest kurzfristig – in der Regel auch die Anerkennung, die sie sich wünschen.

Ein Leben im Hamsterrad

Dieses Denk- und Verhaltensmuster, mit dem wohl ein grosser Teil der Leserschaft aufgewachsen ist, war typisch und auch äusserst funktional in den früheren Phasen unserer Leistungsgesellschaft. Doch heute erkennen wir mehr und mehr, welchen Tribut das ständige Leben im Hamsterrad fordern kann. Wir beginnen allmählich zu realisieren, was wir alles verpassen, wenn wir ausschliesslich im Autopiloten durch den Berufsalltag hetzen. Einer meiner Coachees hat diesen Gedanken einmal sehr treffend auf den Punkt gebracht: «Manchmal fühle ich mich derart durch den Alltag gehetzt, dass ich das Gefühl habe, zwar grad noch knapp funktionieren zu können, ohne dabei aber wirklich hier zu sein. Ich rede zwar mit meinen Mitarbeitenden, höre ihnen aber nicht wirklich zu, weil ich schon das nächste Meeting im Kopf habe.»

Kreativität, Innovationsfreude und Empathie. Auch wenn wir wissen, dass genau dies eigentlich die wichtigeren Führungseigenschaften wären, bleiben diese häufig auf der Strecke. Wir verpassen das Wichtigste, weil wir keine Zeit haben und denken, wir hätten Wichtigeres zu tun. Und auf die Dauer schaden wir uns damit selber, weil wir allmählich den Bezug zu uns selbst verlieren und innerlich ausbrennen. Was also können wir tun?

Mindful Leadership – das Zeitproblem von hinten aufrollen

Genau hier setzt Mindful Leadership an. «Achtsamkeit» («Mindfulness») ist ein zentraler Begriff aus der buddhistischen Weisheitslehre und kann beschrieben werden als ein spezifischer, trainierbarer Bewusstseinszustand, bei dem das direkte und nicht-wertende Gewahrsein dessen im Zentrum steht, was in jedem Augenblick geschieht. Das unangenehme Gefühl, der Zeit dauernd hinterherrennen zu müssen, wird ersetzt durch eine vertiefte Sensibilisierung für den Moment. Wir verlassen das Hamsterrad, indem wir uns radikal auf die unmittelbare Gegenwart konzentrieren. Dadurch entsteht der Raum, der uns hilft, um uns den wirklich wichtigen (Führungs-)fragen widmen zu können.

Mit «Mindful Leadership» ist zudem ein hochwirksamer Trainingsansatz für Führungskräfte gemeint, der sich von anderen Trainingsansätzen vor allem durch das acht-

samkeitsbasierte Bewusstseinsstraining unterscheidet. Eine wichtige Grundlage dafür bilden die wissenschaftlichen Forschungen von Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn zur Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR), die heute in vielen Organisationen vor allem zur Stressbewältigung mit grossem Erfolg eingesetzt wird.

Öffentliche iek-Seminare zu Mindful Leadership

Als wir vor vielen Jahren das iek-Kompetenzmodell erarbeitet haben, dachten wir noch nicht bewusst an Mindful Leadership. Vielmehr beschäftigten wir uns damals mit den Arbeiten von Daniel Goleman über die emotionale Intelligenz und deren Bedeutung für die Arbeitswelt. Der Zufall wollte es, dass ich vor einigen Jahren mit der buddhistischen Meditationspraxis in Berührung gekommen bin. Phra Wicit, der Abt eines im Emmental gelegenen thailändischen Klosters, führte mich schrittweise in diese Praxis ein. Dabei durfte ich die Erfahrung machen, dass man durch diese Praxis nicht nur lernen kann, besser mit Stress umzugehen, sondern dass dabei die emotionale Selbstwahrnehmung und die Empathie – zwei Kernelemente von EQ – äusserst gezielt geschult und weiterentwickelt werden können. Diesen Zusammenhang machen wir uns in den iek-Seminaren über Mindful Leadership zu Nutzen.

Das nächste Seminar findet am 10./11. November 2017 statt, ein weiteres am 27./28. April 2018.

Weitere Infos und Anmeldung unter: 031 333 42 33 / bob.schneider@iek.ch <https://www.iek.ch/wAssets/docs/Mindful-Leadership-Seminar.pdf>



Bob Schneider ist Mitgründer und Partner im iek Institut für emotionale Kompetenz AG in Bern und Zürich.

Kaderselektion Assessment Personalentwicklung 

www.iek.ch, Hallwylstrasse 34, 3006 Bern, Rennweg 32/34, 8001 Zürich.