

Achtsame Führung ist ein Hype in der Managementliteratur. Unzählige Ratgeber und Kurse klären darüber auf, wie man dank Meditation und Selbstreflexion zum empathischen Lenker wird. Handelt es sich nur um eine Modeerscheinung oder haben die Praktiken das Potenzial, sich zu etablieren?

## Führen im Lotussitz

Text: Anne Hünninghaus



Betrachten Sie eine Rosine. Nehmen Sie sie in die Hand und schauen Sie sich dieses merkwürdige, schrumpelige Gebilde an, befühlen Sie es so lange, bis es Ihnen faszinierend und fremd vorkommt, als käme es von einem anderen Stern. Halten Sie die kleine Frucht ins Licht, riechen Sie an ihr, nehmen Sie sie schließlich in den Mund. Und schon haben Sie eine bekannte Achtsamkeitspraxis für Anfänger – ganz ohne „Omm“ oder Räucherstäbchen – erfolgreich absolviert.

Achtsamkeit, „Mindful Leadership“, „Search inside yourself“ – das Angebot an Seminaren, Ratgebern und Coachings zu empathischer Führung ist in den vergangenen Jahren rasant gewachsen. Und wie es scheint, auch die Nachfrage: Die „Mind Conference“,

die Ende April in Berlin stattfand, war schon nach wenigen Tagen ausgebucht, die Warteliste lang. Dort sprachen Achtsamkeitstrainer und Führungspersönlichkeiten aus verschiedenen Unternehmen darüber, wie man Denken und Führen beflügeln kann, indem man ein Bewusstsein für den gegenwärtigen Moment schafft. Zwischen den Panels meditierten die Teilnehmer oder ließen das gewonnene Wissen im Lotussitz auf der Yogamatte sacken.

Unter den Referenten war auch **Günther Panke**. Der Gründer des „Mindful Leadership Institute“ mit Sitz in Stuttgart gestaltete zusammen mit **Mounira Latrache**, Communications- und Public-Affairs-Managerin bei Google, einen Workshop mit dem Titel „Wie überlebe ich als Geschäftsmann in der VUCA-

Welt?“. Die Abkürzung steht für Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz). Man könnte meinen, gerade in Start-ups und dem Silicon Valley bleibt angesichts dieser Gegebenheiten keine Zeit für Meditation. Doch ausgerechnet von dort kommt der Trend. Der Softwarehersteller SAP gründete unlängst ein globales Achtsamkeitsprogramm, das Hamburger Büro von Google verwandelte einen „Powernapping-Room“ in ein Meditationszimmer und **Helmut Lind**, Chef der Sparda-Bank München, hat gleich das ganze Unternehmen umgekrempelt und wird nicht müde zu betonen, wie sehr ihm das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter am Herzen liegt.

## Raus aus der Esoterikecke

Zu Beginn seiner Achtsamkeitsseminare erzählt Günther Panke, der ein Immobilienunternehmen führt, eine persönliche Anekdote. Vor einigen Jahren hatte er ein Gebäude nach einigen Monaten endlich an einen Kunden vermittelt. Als er seinen Auftraggeber anrief, um die Nachricht zu überbringen, erfuhr er, dass dieser in der Zwischenzeit einen anderen Käufer gefunden hatte. „Normalerweise wäre ich ausgerastet“, sagt Panke. Damals noch Anfänger in Sachen Achtsamkeit, wagte er ein Experiment: Er fokussierte sich auf seine Wutsymptome, den verkrampten Kiefer, die Fingernägel in den Handflächen. Wie ein Außenstehender beobachtete er sich und merkte, wie die Wut langsam verblasste. Er versuchte für den Kunden Empathie aufzubringen, fragte ihn ruhig nach den Beweggründen, sagte: „Sie müssen jetzt nicht entscheiden, rufen Sie mich am Nachmittag nochmal an.“ Der Kunde meldete sich kurz darauf, das Geschäft kam zustande. „Hätte ich den Hörer aufgeknallt, wäre das wohl nicht gelungen.“ In der Führung seiner Mitarbeiter erlebt er oft ähnliche Situationen.

## Eine starke Bewegung

Selbstregulierung ist in der Achtsamkeit ein großes Thema. Es geht darum, das eigene Ich besser kennenzulernen, sein Fühlen und Verhalten zu reflektieren. Nur wer mit sich selbst verantwortlich umgeht, kann für andere offen sein, so die Logik. „Achtsamkeit ermöglicht, all das anzunehmen, was ist, ohne es unmittelbar als gut oder schlecht zu bewerten und abzutun“, schreibt Coach **Torsten Schrör** in seinem Ratgeber „Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung“ und fährt fort: „Natürlich muss ich als Verantwortlicher irgendwann einschätzen, ob das Handeln meiner Mitarbeiter zielführend ist oder nicht. Aber nicht sofort, nicht ohne in eine Öffnung gegangen zu sein. Diese nicht-bewertende Präsenz erfordert Mut.“

Um sich solche Techniken anzueignen, müsse man sich keineswegs als religiös oder spirituell empfinden, betont Günther Panke. An der US-amerikanischen Westküste hat er ein Jahr lang eine „Search inside yourself“-Ausbildung gemacht. Dort hat der Trendbegriff bereits viel größere Kreise geschlagen: Von „Mindful Sex“ bis „Mindful Eating“ wird bewusstes Erleben in hektischen Zeiten propagiert.

Dass der Trend auch hierzulande angekommen ist, nimmt auch **Ludger Ramme**, Hauptgeschäftsführer der United Leaders Association (ULA), wahr: „Das ist eine starke Bewegung, man kann schon von einem Hype sprechen.“ Der Führungskräfteverband beschäftigt sich mit den Praktiken, hat mit dem Begriff jedoch seine Schwierigkeiten: „Achtsamkeit ist



Die grundlegende achtsame Führungskompetenz ist laut Günther Panke (Foto links) die Selbstwahrnehmung. Anstatt Gefühle existenziell werden zu lassen („Ich bin wütend!“), sollte man ihre Auswirkungen beobachten („Ich spüre Wut in meinem Körper“). Weitere Prinzipien der Achtsamkeit sind: Präsenz und Zuhören, Empathie, Wertschätzung und Offenheit.

Auch ULA-Geschäftsführer Ludger Ramme (Foto unten) setzt auf solche Prinzipien in der Führung. Den Begriff Achtsamkeit meidet der Verband jedoch.

ein Modewort, das wir nicht gern benutzen. Wir versuchen, das Thema etwas neutraler zu adressieren, damit es nicht in die Esoterikecke geschoben wird.“ Bei der ULA übersetzt sich das in den Slogan „Neu denken, gut führen“, hinter dem sich viele der Techniken und Ansätze der Achtsamkeit verbergen, beispielsweise die Förderung einer wertschätzenden, motivierenden und verantwortungsvollen Führungskultur.

Nach einer Umfrage unter 1.300 der rund 60.000 Verbandsmitgliedern kristallisierten sich zwei Megatrends heraus: zum einen der nachhaltige Umgang mit sich selbst, zum anderen die Digitalisierung und deren Auswirkungen. Ramme sieht eine Verbindung zwischen beiden Themen. Durch neue technische Möglichkeiten werde die Freiheit der Führungskräfte erweitert, unter anderem durch das Bröckeln der Präsenzkultur. Doch je mehr sich beispielsweise durch den Gebrauch sozialer Netzwerke Privates und Berufliches vermische, desto mehr sei gutes Selbstmanagement gefragt. So geht es auch Ramme: „Ich brauche am Morgen eine halbe Stunde ohne Smartphone und Computer und mache Yoga oder einen Waldspaziergang, um Kraft für den Tag zu sammeln.“

## Ein Phänomen der Generation Y?

Aber ist die neue, weichere und sensiblere Führung ein Phänomen der Generation Y, also der im Zeitraum 1985 bis 2000 Geborenen? Der Bildungs- und Jugendforscher **Klaus Hurrelmann** ist davon überzeugt, dass diese in unsicheren Zeiten aufgewachsene und digital geprägte Generation sich in ihrer Vorstellung von guter Führung maßgeblich von vorhergegangenen Generationen unterscheidet. „Ihre Vertreter sind gegen starre Hierarchien, brauchen Ausgleich, Sinnerfüllung, sind aus der di-



gitalen Welt direktes Feedback gewohnt.“ Und nun, da die ersten von ihnen Karriere machen, gebe es immer dann Schwierigkeiten, wenn sie Führungskräfte bekämen, die autoritär über sie verfügten, ihre Andersartigkeit nicht mit Achtsamkeit aufnahmen und würdigten.

Wichtigste Kompetenzen von Führungskräften heute und morgen sind laut Hurrelmann: „Neugierig sein, was im Team für einzelne Stärken stecken, sensibel sein, genau zuhören, was der einzelne Mitarbeiter wirklich will. Stetig Rückmeldung geben und Leistungen würdigen.“ Die Hauptbotschaft müsse sein: „Bitte denkt mit, wir wollen gemeinsam etwas schaffen, und wenn das gelingt, werden auch alle beteiligt.“

Ludger Ramme hingegen hält den Einzug der Achtsamkeit nicht für ein Phänomen, das alleine durch Führungskräfte aus der jungen Generation vorangetrieben wird. Doch nie zuvor sind laut Ramme junge Absolventen so exzellent ausgebildet und weltläufig gewesen wie heute. Führungskräfte könnten davon profitieren, indem sie in jeden Mitarbeiter hineinhorchen und ihm Raum geben, indem sie sich weniger als Spitze der Hierarchie ansehen denn als Coach eines Teams.



Der Bildungs- und Jugendforscher Klaus Hurrelmann hält die neue weiche und sensible Art der Führung in erster Linie für ein Phänomen der Generation Y.

### Bescheiden und ehrgeizig

Der Management-Experte **Jim Collins** fand bereits in den neunziger Jahren in einer Studie heraus, was gute von hervorragender Führung unterscheidet: Langfristig am erfolgreichsten sind demzufolge Unternehmen, die von Persönlichkeiten gelenkt werden, die über zwei Merkmale verfügen: Entschlossenheit und Bescheidenheit. Führungskräfte, die ihre Bedürfnisse hintanstellen und gemeinsame Erfolge betonen.

Aber warum wird Achtsamkeit ausgerechnet jetzt zum Management-Trend? Neu ist die Methode nicht. In den späten siebziger Jahren gründete der Molekularbiologe **Jon Kabat-Zinn** in den USA die „Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion“, ein Programm zur Stressbewältigung mithilfe von Yoga und Atemübungen. Den buddhistischen Überbau dieser Techniken streifte er ab und widmete sich deren therapeutischer Wirkung aus wissenschaftlicher Sicht.

Heute werde den Menschen durch den demografischen Wandel und damit einhergehende politische Maßnahmen bewusst, dass sich die Lebensarbeitszeit verlängert, sagt Ramme. Zuvor hätten viele Manager noch das Modell gelebt, sich auszuzeichnen und dann mit Mitte 50 zur Ruhe zu setzen. Es gebe einen Paradigmenwechsel: „Die Langstreckenläufer kommen ins Ziel, jene, die sich nicht verschleifen.“ Und diese betrachteten eine Work-Life-Balance, das tägliche Yin und Yang, als erfüllend.

Der Austausch zwischen Großunternehmen und Start-ups intensiviert sich. Auch Dax-Unternehmen entdecken das Thema für sich. So hat der Chemiekonzern BASF an seinem Hauptsitz ein Gesundheitszentrum eröffnet, in dem Sport und Meditation angeboten werden. „Arbeitgeber wollen angesichts des Nachwuchsmangels attraktiv bleiben, solche Maßnahmen tragen dazu bei“, sagt ULA-Hauptgeschäftsführer Ramme. Am

schwierigsten, schätzt er, werde es für kleine Mittelständler, die nicht über die nötigen Ressourcen verfügen. Doch bei jenen schlage die Stunde der Berater: „Eines Tages werden sie sich das leisten müssen – auch aus Employer-Branding-Gesichtspunkten.“

### Digitale Omnipräsenz versus Achtsamkeit

Das leuchtet ein. Dennoch: Gerade von der Generation Y wird mitunter ständige Erreichbarkeit gefordert. Zwischendurch E-Mails auf dem Smartphone checken, in der Freizeit wichtige Anrufe entgegennehmen – ist das mit den Praktiken überhaupt vereinbar? Panke bejaht: „Gerade wegen solcher Anforderungen ist Achtsamkeit absolut notwendig!“ Natürlich: Wer drei Wochen Urlaub macht, ohne einen Blick ins berufliche Postfach zu riskieren, bekommt womöglich ein Problem. Es gebe aber ein Umdenken in Start-ups und Großkonzernen, da ist sich Panke sicher. Kreativität und Konzentration seien gefragt, und beides setze nur ein, wenn der Mitarbeiter nicht gestresst wird, Freiraum hat.

Oft sind es Personalmanager, die Panke für ihr Unternehmen anfragen. Seine Bedingung: Die Belegschaft muss offen für die Schulung sein. Im Falle einer Biomarktkette aus Luxemburg ist es kürzlich genau daran gescheitert. Panke hatte den Personalchef gebeten, die Führungskräfte abstimmen zu lassen, ob sie dazu bereit sind, die Mehrheit lehnte ab. „Viele fürchten sich vor der aktiven Mitarbeit, die so ein Training erfordert“, sagt Panke.

Trotzdem könne man niemanden zu seinem Glück zwingen. In den vergangenen Monaten war Panke zu Gast beim Raiffeisenverbund und bei Breuninger, auch Bosch und VW haben bereits seine Kurse angefragt. Aus Perspektive der Geschäftsführung sollte eine solche Maßnahme gut überlegt sein. Als Kosmetik ohne Verankerung taugt sie nichts. Einmal wurde ein Kurs in einem Callcenter mit frag-

würdigen Arbeitsbedingungen gegeben, „für die Firma war das völlig kontraproduktiv – im darauffolgenden halben Jahr hat ein Großteil der Mitarbeiter gekündigt. Sie waren frustriert, da das alltägliche Arbeiten nicht mit den gelernten Praktiken vereinbar war.“

### Achtsamkeit erfordert Ressourcen

Reflektieren, Zuhören, Dinge nicht zwischen Tür und Angel entscheiden: Achtsamkeit kostet Zeit, da stimmt Ramme zu. Doch man solle diese als Investment begreifen: „Ich bin sehr optimistisch, dass sich das auszahlt. Die Skandinavier machen es vor, viel Aufwand im Personalmanagement lohnt sich, motiviert und befähigt die Belegschaft.“

Teil der achtsamen Führung ist zudem eine gute Feedback-Kultur. Es reicht nicht mehr, einmal im Jahr in Mitarbeitergesprächen harte Fakten zu besprechen. Gefühle sollten am Arbeitsplatz kein Tabu sein, findet Ramme. „Früher hieß es oft: ‚Du wirst viel zu persönlich.‘ Der Mensch wird aber zu 80 Prozent von seinen Emotionen gelenkt. Wer das als Führungskraft begreift, hat einen entscheidenden Vorteil.“ Konflikte dürfe man nicht verdrängen, man solle in einem achtsamen Raum gemeinsam darüber sprechen.

### Workout für den Geist

Nachhaltigkeit, Leitlinien, Authentizität: In der Managementforschung gibt es zum Thema Leadership alle Jahre wieder einen neuen Wurf. „Das sind Trendwörter, die zeigen, wo gerade Korrekturbedarf besteht“, sagt Klaus Hurrelmann. Ein Führungskonzept bestehe immer aus fünf bis sechs Komponenten, und die, bei der das größte Defizit herrsche, werde in den Vordergrund gerückt. So sei es auch mit der Achtsamkeit. „Das ist ein absoluter Modebegriff, er wird aufgeschäumt bis zum Gehnichts mehr, viele verdienen sich eine goldene Nase daran – aber Vorsicht – das bedeutet nicht, dass das Konzept wertlos ist.“

Eines Tages, hofft Günther Panke, werde es für alle ganz selbstverständlich sein, in Form von Achtsamkeit „Workout für den Geist“ zu betreiben. Sich solchen Praktiken zu widmen, wäre dann nicht exotischer, als seinen Körper im Fitnessstudio zu trainieren. Achtsame Führung könne sich jeder aneignen, selbst der größte Choleriker, glaubt Panke. Ob ein solcher aber auch dazu bereit ist, in einem Kurs gemeinsames Atmen zu üben, ist fraglich. Vielleicht sollte er mit einem kleinen Schritt anfangen. Dem Betrachten einer Rosine zum Beispiel. \_

