

Volker Schulte | Christoph Steinebach |
Klaske Veth (Hrsg.)

Achtsame Führung

Schlüsselemente für das Management im
21. Jahrhundert



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Achtsame Führung

Volker Schulte/Christoph Steinebach/Klaske Veth (Hrsg.)

Achtsame Führung

Schlüsselemente für das Management im 21. Jahrhundert

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5099-7 Bestell-Nr. 10601-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5103-1 Bestell-Nr. 10601-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5104-8 Bestell-Nr. 10601-0150

Volker Schulte/Christoph Steinebach/Klaske Veth (Hrsg.)

Achtsame Führung

1. Auflage, April 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Mike Mareen, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Führung im 21. Jahrhundert

Die drei traditionellen Führungsmaximen Macht, Autorität und Einfluss haben im heutigen Führungskontext eine andere Bedeutung als vor dreißig Jahren. Damals konnte eine vorgesetzte Person noch allein über ihren sozialen Status einen Willensbildungsprozess in Gang setzen und über eine engmaschige Kontrolle die Willenssicherung überprüfen. Die Mitarbeitenden hatten schlicht den Willen des Vorgesetzten ohne Hinterfragen umzusetzen. Macht impliziert, über jemanden Macht zu haben. Dies impliziert ferner eine starke Hierarchie in einer Organisation. Es garantiert die Durchsetzungsfähigkeit des Mächtigen, indem er einseitig Umsetzungsziele definiert, ohne den Wünschen oder Ansprüchen von Mitarbeitenden gebührend entgegenzukommen. Eine solche Kultur des Führens hat heute ausgedient. Sie funktioniert nicht mehr. Macht und Autorität sind erodiert.

Führung funktioniert nur noch über die Vorbildfunktion der Führungsperson, indem sie mit gutem Beispiel vorangeht und kulturelle wie ethische Wegmarken setzt. Führung braucht Gestaltungswillen, der mittels Überzeugung, menschendienlicher Haltung und Empathie Menschen bewegen kann, kreative Arbeit zu leisten. Führung bedeutet Orientierung zu geben, Mitarbeitende in Prozesse und Zusammenhänge einzubinden und sie somit von der Sinnhaftigkeit der Handlungen und Tätigkeiten zu überzeugen.

Dieses Buch macht einen großen Fächer auf, wie achtsame Führung aussehen könnte. Es ist ein Grundlagenwerk, welches ein achtsames Wertesystem ausleuchtet und in unterschiedlichen kulturellen Kontexten vergleicht. Es bietet philosophische Reflexionen, Tipps und Handlungsanleitungen, die in unterschiedlichsten Branchen und Traditionen Anwendung finden können. Es ist zu hoffen, dass Führungskräfte von heute sich achtsame Führung aneignen, damit sie die Führungskräfte von morgen bilden, unterstützen und begleiten können. Denn Menschlichkeit und authentische Kollegialität ist in der heutigen technologisierten, komplexen und hochgradig vernetzten Arbeitswelt wichtiger als je zuvor.

Prof. Dr. Thierry Ettlin, Chefarzt und Medizinischer Direktor der Reha Rheinfelden

Binningen, im Januar 2021

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung: Schlüsselemente der Führung im 21. Jahrhundert	13
<i>Volker Schulte, Christoph Steinebach & Klaske Veth</i>	
1.1 Digitalisierung unter den Bedingungen von Covid-19	13
1.2 Sinngebende Arbeit, sinngebendes Leben	14
1.3 Achtsamkeit als neue mentale Grundkonstante gelingenden Lebens	16
1.4 Achtsamkeitskulturen in Unternehmen aufbauen	17
1.5 Achtsame Führung	18
1.6 Themenübersicht	19
1.7 Literaturverzeichnis	21
Teil 1: Grundlagen der achtsamen Führung: Philosophie, Geschichte und Kulturation	23
2 Wirkmechanismen von Achtsamkeit als Voraussetzung achtsamer Führung	25
<i>Volker Schulte & Susanne Hübenenthal</i>	
2.1 Analyse der empirischen Situation zur Achtsamkeitsthematik	25
2.2 MBSR als säkularisierter Kontemplationsansatz	26
2.2.1 Theoretische Hintergründe des MBSR-Programms	26
2.2.2 Struktur und Aufbau des MBSR-Programms	27
2.2.3 Sieben-Faktoren-Ansatz	28
2.3 Zen als traditionelle asiatische Achtsamkeitsübung	29
2.3.1 Was ist Zen?	29
2.3.2 Prozess	30
2.3.3 Die Übung als Vorbereitung einer allfälligen Transzendenzerfahrung	31
2.4 Ignatianische Exerzitien als purgatorisch-spirituelle Achtsamkeitspraxis	32
2.4.1 »Geistliche Übungen« – Grundaxiome der ignatianischen Gebetsweise	33
2.5 Transtheoretisches Modell der Verhaltensänderung im Meditationsprozess	33
2.6 Wirkmechanismen von Achtsamkeit	34
2.7 Aktueller Forschungsstand der Achtsamkeit	35
2.7.1 Achtsamkeit und Wohlbefinden, Leistungssteigerung	37
2.7.2 Resilienz und Stressresistenz als Ressource der Achtsamkeit	38
2.7.3 Verbesserung von Lern- und Gedächtnisprozessen und Konzentration	39
2.7.4 Emotionsregulation, Selbstwahrnehmung und hohes Mitgefühl	40
2.7.5 Physisches und geistiges Wohlbefinden	41
2.7.6 Selbstwirksamkeit	41
2.8 Literaturverzeichnis	42

3	Religiöse Wurzeln des Achtsamkeitskonzepts als Bezugspunkt für ethische Führung	45
	<i>Arie Hans Verkuil</i>	
3.1	Einleitung	45
3.2	Mindfulness im Kontext religiöser Traditionen	45
3.3	Mindfulness im Kontext moderner Resilienzforschung	48
3.4	Führung im wirtschaftlichen Kontext	49
3.5	Ethik und Führung im wirtschaftlichen Kontext der Führung	51
3.6	Mindfulness als Referenzpunkt ethisch orientierter Führung	54
3.7	Literaturverzeichnis	58
4	Ethische Grundpfeiler menschendienlicher Führung	59
	<i>Volker Schulte & Paul Imhof</i>	
4.1	Einleitung	59
4.2	Menschen dienlichkeit als praktische Haltung tugendhaften Handelns	59
4.3	Sense of Coherence	61
4.4	Selbstwertgefühl unterstützen beim Individuum und Team	62
4.5	Lustgewinn und Sinnlichkeit durch Arbeit	63
4.6	Kardinaltugenden	64
	4.6.1 Klugheit	65
	4.6.2 Gerechtigkeit	65
	4.6.3 Tapferkeit	65
	4.6.4 Maß	66
4.7	Sekundärtugenden	67
4.8	Untugenden	67
4.9	Psychogramm einer unreifen Führungspersönlichkeit	69
4.10	Spiritualität in der Führungspraxis	70
4.11	Achtsame Führung und Komplexität	70
4.12	Literaturverzeichnis	71
5	Ist Achtsamkeit ein Schlüsselmerkmal einer Jugaad-Führungsperson?	73
	<i>Anuradha Sathiyaseelan, Balasundaram Sathiyaseelan & Michael Zirkler</i>	
5.1	Kurzfassung	73
5.2	Einführung	74
5.3	Anwendung von Achtsamkeit	75
5.4	Jugaad – eine Denkweise	76
5.5	Forschungsmethode der Führungskräftestudie	77
5.6	Ergebnisse und Diskussion der Führungskräftestudie	79
	5.6.1 Charakteristika einer Jugaad-Führungsperson	80
	5.6.2 Achtsamkeit	81
	5.6.3 Kreativität	81
	5.6.4 Fokussiert – zielorientiert	82

5.6.5	Verantwortlichkeit	83
5.6.6	Intuition	83
5.6.7	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	84
5.6.8	Effizienz	85
5.6.9	Emotionale Intelligenz	86
5.6.10	Kommunikation	87
5.6.11	Mit gutem Beispiel vorangehen	87
5.6.12	Nachhaltigkeit	88
5.7	Schlussfolgerung	89
5.8	Literaturverzeichnis	89
6	Der »ideale Herrscher« in China: Konfuzianische Tradition und politische Praxis der Gegenwart	93
	<i>Thomas Zimmer</i>	
6.1	Vorbemerkungen	93
6.2	»Junzi« – die ideale Gestalt eines »Edlen«	94
6.3	Herrschaftstraditionen	95
6.4	Achtsamkeit und »idealer Herrscher«	96
6.5	Charaktereigenschaften des »junzi«	97
6.6	Herrschaft des Rituals	99
6.7	Herausbildung des modernen »Edlen«	100
6.8	Achtsamkeit der politischen Führung	101
6.9	Kultur der Bevormundung	103
6.10	Staatspropaganda vom Bild des »Edlen«	105
6.11	Fazit	106
6.12	Literaturverzeichnis	107
Teil 2:	Transfer von der Theorie zur Praxis	109
7	Resilienz und Achtsamkeit: Konzepte und Angebote für Organisationen in Zeiten der Veränderung	111
	<i>Christoph Steinebach, Álvaro I. Langer & Vanessa Nowak</i>	
7.1	Das Leben in einer sich verändernden Welt gestalten	111
7.1.1	Gesellschaftlicher Wandel	111
7.1.2	Wandel in der Arbeitswelt	112
7.1.3	Veränderung der Aus- und Weiterbildung in Arbeitskontexten	113
7.2	Förderung der Resilienz: Modelle als Landkarten in schwierigem Gelände	114
7.2.1	Selbst und Umwelt gestalten	114
7.2.2	Achtsamkeit verstehen	115
7.3	Achtsamkeit in Organisationen	116
7.3.1	Wohlbefinden am Arbeitsplatz	117

7.4	Interventionen zur Förderung der Achtsamkeit	118
7.4.1	Person	120
7.4.2	Team	121
7.4.3	Organisation	122
7.5	Achtsamkeit in Organisationen: Die Punkte verbinden	124
7.6	Literaturverzeichnis	125
8	»Den Verstand zähmen«	129
	<i>Klaske Veth</i>	
8.1	Einführung	129
8.2	Geänderte Arbeit	129
8.3	Aufmerksamkeitsökonomie	133
8.4	Gesundheit am Arbeitsplatz	135
8.5	Achtsame Führung zur Förderung eines gesunden Arbeitsplatzes	136
8.6	Schlussfolgerung	140
8.7	Literaturverzeichnis	140
9	Die Rolle der Ethik in der Führung: Ein praktisches Modell für eine achtsame ethische Führung	143
	<i>Martijn de Kiewit</i>	
9.1	Gute Führungskräfte und »good Leadership«	143
9.1.1	Einleitung	143
9.1.2	Die ethische Realität ist viel vielfältiger als eine binäre Bewertung von Richtig/Falsch	144
9.1.3	Dilemmata zwingen Führende dazu, sich die Hände schmutzig zu machen	145
9.1.4	Der Handlungsbedarf: Mut ist nötig, um ein guter Leader zu sein	146
9.1.5	Zusammenfassung	146
9.2	Authentizität: Klarheit über die eigenen Werte einer Führungskraft	147
9.2.1	Einleitung	147
9.2.2	Eine Definition von Authentizität: Klare Grenzen, Ideale und Werte	147
9.2.3	Die klare Vermittlung der eigenen Werte ist Teil der Authentizität	148
9.2.4	Der Authentizitätsmultiplikator: Ausstrahlung	149
9.2.5	Zusammenfassung	149
9.3	Neuausrichtung der Werte durch Offenheit und Achtsamkeit für Feedback	150
9.3.1	Einleitung: Authentizität als Gleichgewicht zwischen flexiblen und dogmatischen Werten	150
9.3.2	Organisatorisches Schweigen als Hindernis für Veränderungen	150
9.3.3	Warum befürchten Führungskräfte negative Rückmeldungen?	151
9.3.4	Warum geben Menschen in Organisationen negatives Feedback?	152
9.3.5	Wie kann organisatorisches Schweigen verhindert werden?	152
9.3.6	Aktive Wertschätzung von Feedback: Zuhören	153
9.3.7	Zusammenfassung	153

9.4	Versöhnung verschiedener Richtungen: Umgang mit Dilemmata und unterschiedlichen Interessen	154
9.4.1	Einleitung: Gute Führungspersönlichkeiten versuchen, Dilemmata zu lösen	154
9.4.2	Was ist ein Dilemma?	155
9.4.3	Die verschiedenen Optionen zur Lösung eines Dilemmas durch Versöhnung und Feedback	156
9.4.4	Zusammenfassung	158
9.5	Autorität als Führungspersönlichkeit für das Gemeinwohl einsetzen	159
9.5.1	Einleitung: Die Rolle von Führungskräften bei ethischen Zwischenfällen	159
9.5.2	Alle Organisationen sind Hierarchien mit Führungskräften	159
9.5.3	Die extreme Macht der Autorität	160
9.5.4	Zusammenfassung	162
9.6	Praktisches Modell für eine achtsame ethische Führung: AHRA	162
9.6.1	Einführung: Kombination der Konzepte zu einem praktischen Modell	162
9.6.2	Praktische Tipps zur Entwicklung der Authentizität	164
9.6.3	Praktische Tipps zur Förderung von Offenheit	165
9.6.4	Praktische Tipps für das kreative Dilemma Versöhnung	167
9.6.5	Praktische Tipps für den Einsatz von Autorität als einer Kraft des Guten	167
9.6.6	Zusammenfassung	170
9.7	Literaturverzeichnis	170
10	Digitalisierung als Herausforderung für achtsame Führung	173
	<i>Kristina Bodrožić-Brnić & Thomas Thiessen</i>	
10.1	Einleitung	173
10.2	Achtsame Führung zwischen Psychoklischee und agilem Transformationsgeschehen	173
10.3	Mindful Leadership: Was es ist und was es nicht ist	175
10.4	Mindfulness als Dialoginstrument	175
10.5	Praxisbeispiel einer achtsamen Führung: Die Workshop-Reihe »SparX«	177
10.5.1	Baustein 1: Veränderungsmanagement	178
10.5.2	Baustein 2: Kommunikation	178
10.5.3	Baustein 3: Vertrauen in Technologie	179
10.5.4	Baustein 4: Innovationsmanagement	179
10.6	Achtsame Führung bedeutet auch: Gemeinsam spielen, reisen, weiterbilden	180
10.7	Stakeholder-Analyse: Interessengruppen identifizieren und näher betrachten	181
10.8	LEGO® SERIOUS PLAY®: Spielerisch digitale Strategien entwickeln	181
10.9	Digitalisierungsreise: Eigene Innovationspotenziale erkennen und digitale Innovationen entwickeln	182
10.10	Online-Seminare: Nachhaltig und wirkungsvoll qualifizieren	182
10.11	Ein methodisches und betriebswirtschaftliches Verständnis achtsamer Führung	183
10.12	Literaturverzeichnis	184

11	Mentaltraining als Selfmanagementpraxis im Beruf	185
	<i>Marc Aeschbacher & Valeria Legena</i>	
11.1	Einleitung	185
11.2	Soziohistorische Gründe des Fehlens von Mentaltrainingstechniken aus betrieblichen Gesundheitsmanagementprogrammen	185
11.3	Einsetzen von Mentaltraining im beruflichen Alltag	191
	11.3.1 Mehr Halt dank Selbstgesprächen	191
	11.3.2 Stärkung des Selbstbewusstseins	192
	11.3.3 Steigerung der Motivation	193
	11.3.4 Erhöhung der Leistungsfähigkeit	195
	11.3.5 Abbau von Stress	196
11.4	Literaturverzeichnis	197
12	Achtsamkeit und Technologie	199
	<i>Jan Willem de Graaf</i>	
12.1	Einleitung	199
12.2	Mensch und Technik	199
	12.2.1 Technologie: Erweiterung der Möglichkeiten auf kollektiver Ebene	199
	12.2.2 Gehirn und Technik	201
	12.2.3 Energie und Technik	203
	12.2.4 Technologie und organisches Leben: Entropie versus negative Entropie	203
	12.2.5 Je einfacher, desto besser?	205
12.3	Achtsamkeit und menschliche Entwicklung	205
	12.3.1 Konstruktionen im Gehirn	206
	12.3.2 Der Vorteil der Analphabeten	206
	12.3.3 Zwei Systeme	208
	12.3.4 Die Macht der Emotionen	208
12.4	Achtsame Führung	210
12.5	Literaturverzeichnis	213
13	Ausblicke: Ein Plädoyer für eine menschendienliche Gesellschaft	215
	<i>Volker Schulte, Christoph Steinebach & Klaske Veth</i>	
13.1	Neues Sozialkapital in der Netzwerkgesellschaft	215
13.2	Der Imperativ der Demografie	216
13.3	Literaturverzeichnis	217
	Stichwortverzeichnis	219
	Die Herausgeber und Autoren	221