

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/257701694>

# Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte?

Article in *Gruppendynamik und Organisationsberatung* · December 2011

DOI: 10.1007/s11612-011-0164-5

CITATIONS

10

READS

4,864

4 authors, including:



**Sebastian Sauer**

Hochschule für angewandte Wissenschaften Ansbach

83 PUBLICATIONS 1,405 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Niko Kohls**

University of Applied Sciences Coburg

179 PUBLICATIONS 2,204 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Günter F. Müller**

Universität Koblenz-Landau

32 PUBLICATIONS 212 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Spirituality, Resilience and Health [View project](#)



Forschungsaktivitäten in der Allgemeinmedizin [View project](#)

## Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte?

Sebastian Sauer · Karin Andert · Niko Kohls · Günter F. Müller

**Zusammenfassung:** In den letzten Jahren hat sich Achtsamkeit zu einem konzeptionellen Fokus innerhalb der Gesundheitswissenschaften entwickelt; über hundert Studien belegen die gesundheitlichen Effekte von achtsamkeitsbasierten Interventionen. In klinischen und nichtklinischen Anwendungen haben sich achtsamkeitsbasierte Verfahren etabliert, zum Beispiel in der Stressprävention, Suchtbehandlung oder Partnerschaftsberatung. Im Arbeitskontext jedoch finden achtsamkeitsbasierte Ansätze bislang nur wenig Beachtung. Vor diesem Hintergrund versucht diese Arbeit zu beleuchten, ob und wenn ja wie Achtsamkeit Führungskräften helfen kann, ihre Aufgaben erfolgreicher und gleichzeitig entspannter zu bewältigen.

**Schlüsselwörter:** Achtsamkeit · Führung · Management · Interventionen · Stress

### Mindful leadership: are mindful leaders more efficient leaders?

**Abstract:** In the last years, mindfulness became the focus of increasing research interest in the health sciences. More than hundred studies highlight the positive impact of mindfulness based interventions on a variety of health relevant parameters. Mindfulness became a well-established intervention in clinical and non-clinical contexts such as stress prevention, substance abuse treatment or relationship counselling in couples. The concept has until now not received much attention in business contexts; implications and applications in this field are highlighted in this article. In particular, it is described how mindfulness may help leaders and managers to perform their tasks more successfully and in a much more relaxed way.

**Keywords:** Mindfulness · Leadership · Management · Interventions · Stress

---

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Dr. S. Sauer (✉) · K. Andert · N. Kohls  
Ludwig-Maximilians-Universität München, Generation Research Program,  
Prof.-Max-Lange-Platz 11, 83646 Bad Tölz, Deutschland  
E-Mail: sauer@grp.hwz.uni-muenchen.de

G. F. Müller  
Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, Fachbereich Psychologie,  
Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens, Fortstraße 7,  
76829 Landau, Deutschland

## 1 Achtsamkeit – auch für Führungskräfte?

Kann Achtsamkeit ein tragfähiges Konzept sein, um Führung in Organisationen erfolgreicher zu machen? In der psychologischen Führungsforschung hat man der Achtsamkeit und seinen produktiven Auswirkungen bisher wenig Beachtung geschenkt (Neuberger 2002; Northouse 2009). Erkenntnisse aus der Gesundheitswissenschaft (Mars und Abbey 2010) könnten jedoch auch für das Verhalten von Führungskräften nutzbar gemacht werden. Zudem lässt sich die Bedeutung der Achtsamkeit aus impliziten und expliziten Annahmen der gegenwärtigen psychologischen Führungsforschung ableiten (s. u.), was eine Diskussion des Konzepts zusätzlich interessant und viel versprechend erscheinen lässt.

Achtsamkeit („mindfulness“) beschreibt die Haltung, ganz „da zu sein“, eine Situation wahrzunehmen, ohne sich vorschnell und unreflektiert zu bewertenden Interpretationen und damit auch Reaktionen hinreißen zu lassen (Dunning 2005). Eine achtsame Haltung impliziert, präsent, präzise und unvoreingenommen zu beobachten „was da ist“ und dies als solches anzunehmen. Achtsamkeit geht einher mit Vorurteilstkontrolle, wodurch eine weniger subjektiv eingefärbte Sichtweise ermöglicht und gleichzeitig verhindert wird, dass die Wahrnehmung spontan und unbewusst der Selbstkritik oder Selbstüberschätzung zum Opfer fällt. Eine mögliche Relevanz für die Führungsforschung zeigt eine Studie von Dunning et al. (2004) in der gezeigt werden konnte, dass Personen in Führungspositionen dazu neigen, die Illusion der eigenen Überdurchschnittlichkeit zu entwickeln, was ihren Umgang mit und Wirkung auf andere Personen potentiell beeinträchtigen kann.

Achtsamkeit und Vorteilskontrolle lassen sich in „sensory awareness“-Seminaren vermitteln und trainieren (vgl. Tophoff 2004). Lehrhaupt und Meibert (2010) beschreiben eine einfache Übung, mit der Prinzip und Wirkung von Achtsamkeit verdeutlicht werden können. Die Autoren üben dabei mit einer Rosine, es eignen sich jedoch auch beliebig andere Gegenstände dazu, wie im Folgenden beschrieben. Die Seminarteilnehmer werden zunächst gebeten, eine Rosine genau zu betrachten, ohne ihren Impulsen nachzugeben, etwas Bestimmtes damit tun zu wollen. Im nächsten Schritt soll die Rosine bewusst mit allen anderen Sinnen wahrgenommen werden: Tasten, Riechen und schließlich Schmecken. Geruch und Geschmack sollen ebenfalls so präzise wie möglich wahrgenommen und der Vorgang des Zungenkontakts, Kauens und Schluckens so genau wie möglich verfolgt werden. Nach Lehrhaupt und Meibert vermitteln Achtsamkeitsübungen für viele Menschen überraschende Selbsterfahrungen und Einsichten, die sich nicht zuletzt auch durch eine ganze Reihe psychisch und psychosomatisch wertvoller Begleiterscheinungen auszeichnen. Ergebnisse zahlreicher Evaluationsstudien belegen die Wirksamkeit von Achtsamkeitstrainings für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Personen (Mars und Abbey 2010). Zudem scheint das gezielte Training von Achtsamkeit dazu beizutragen, Stress besser bewältigen, Krankheiten rascher überwinden, konzentrierter arbeiten und emotional ausgeglichener handeln zu können (Heidenreich und Michalak 2006).

Im Kontext von Führungsaufgaben stellt sich die Frage, ob und wenn ja, auf welche Weise ein systematisches Training von Achtsamkeit dabei helfen kann, das Führungsverhalten zu verbessern. Unseres Erachtens spricht eine Reihe von Argumenten dafür, positive Auswirkungen auf das Verhalten von Führungskräften zu vermuten. Im Folgenden (Abschn. 3 und 4) zeigen wir eine Reihe von möglichen positiven Effekten von Achtsam-

keit für Führungskräfte auf. Obwohl diese Zusammenhänge auf empirischen Befunden beruhen, sind sie insofern noch spekulativ, als dass sie außerhalb von Führungskontexten erhoben wurden. Die explizite Bestätigung und Bewertung im Rahmen der angewandten Führungsforschung steht daher weitgehend aus. Es liegen gegenwärtig noch kaum empirischen Untersuchungen vor, die den Effekt von Achtsamkeit für führungsrelevante Kompetenzen anhand von Stichproben mit Führungskräften untersuchen. Hier gibt es dementsprechend Nachholbedarf und, im Licht der guten Absicherung von Achtsamkeit außerhalb von Führungskontexten, vielversprechende Forschungsmöglichkeiten. Dagegen gibt es eine Reihe theoretischer Publikationen unterschiedlicher Qualität, die die Bedeutung von Achtsamkeit für Führung untersuchen. Da sich der vorliegende Beitrag auf empirische Daten fokussiert, sollen theoretische Publikationen mit wissenschaftlicher Basis kursorisch gestreift werden. In diesem Kontext ist das Buchkapitel von Sauer und Kohls (2011) zu nennen, das die Bedeutung von Achtsamkeit für Führung und Management herausarbeitet. Interessant ist in diesem Beitrag auch die neurowissenschaftliche Fundierung. Wissenschaftlich fundierte Bücher zum Thema sind (noch) rar; lesenswert ist das Buch von Boyatzis und McKee (2005), die das Thema fundiert und doch praxisnah aufbereiten. Obwohl nicht auf den Führungsbereich ausgerichtet, bietet die Monografie von Langer (1989) wertvolle Einblicke, die für Führung von Bedeutung sind. Zu theoretischen Aufsätzen, die sich mit dem Thema beschäftigen, gehört der Artikel von Pipe (2008), der die Bedeutung von Achtsamkeit für Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte für den Pflegebereich thematisiert.

## 2 Achtsamkeit und Stressabbau

An empirischen Evaluationen zum Thema Achtsamkeit gibt es bislang in Bereich Führungsforschung ausschließlich Studien, die die stressmindernde Wirkung von Achtsamkeit untersuchen (Pipe 2007; Walach et al. 2007; Yong et al. 2010); die vorliegenden Ergebnisse sprechen dabei klar für die Wirksamkeit von Achtsamkeit in Bezug auf Stressabbau. Die Arbeiten von Pipe und Yong et al. Resümieren beispielsweise, dass Achtsamkeit die psychische Gesundheit von Führungskräften im Bereich Pflege verbessert. Walach et al. untersuchen ebenfalls Gesundheits- und Stressparameter in beruflichen Tätigkeiten mit hoher Stressbelastung. Ebenso konnte Lynch und Kollegen zeigen, dass achtsamkeitsbasierte Interventionen hilfreich sind, um Stress und Belastung von Studenten zu reduzieren (Lynch et al. 2011). Die Studienergebnisse lassen in der Summe den Rückschluss zu, dass Achtsamkeit in diesen Kontexten hilft, Stress abzubauen und adaptivere Strategien zur Stressregulation zu entwickeln. Vor dem Hintergrund dieses Daten sowie der gut belegten Wirksamkeit von Achtsamkeit für Stress in der Allgemeinbevölkerung kann es als belegt gelten, dass Achtsamkeit auch für Führungskräfte eine gute Maßnahme zum Abbau von Stress und zum Aufbau von Stressresilienz darstellt. Empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Achtsamkeit zum Abbau von Stress werden z. B. von Chiesa und Kollegen dokumentiert (Chiesa et al. 2011; Chiesa und Serretti 2009). Da Führungskräfte einer großen Stressbelastung ausgesetzt sind, kann Achtsamkeit insofern Führungskräften von Nutzen sein (Lyons und Schneider 2009).

### 3 Achtsamkeit und kognitive Ressourcen

Nicht selten geschieht es, dass man eine gut bekannte Strecke im Auto gefahren ist und sich am Ziel nicht mehr genau an weite Teile der Fahrt zu erinnern vermag. Dieses Phänomen wird „mindlessness“ („Geistesabwesenheit“) genannt (Langer 1989). Es trifft auch für viele stark habituierte Handlungen zu, die implizit und routiniert ablaufen und von einer Art kognitivem Autopiloten gesteuert werden. Natürlich ist es weder sinnvoll noch adaptiv, beim Auto fahren beständig so bei der Sache zu sein wie bei „self-awareness“-Übungen. Dennoch ist Geistesabwesenheit eine der Hauptursache von Unfällen und Risikoverhalten im Straßenverkehr (Hanan et al. 2010; Kass et al. 2008). Aber auch im betrieblichen Kontext, wenn Tätigkeiten monoton und wenig abwechslungsreich sind (Hoyos 1995) besteht die Gefahr, nicht ganz „präsent“ zu sein. Im Gegensatz zu solchen Alltagstätigkeiten ist Führung im Allgemeinen mit anspruchsvolleren Aufgaben verbunden. Es kann aber im Führungsalltag ebenfalls zu automatisierten Verhalten kommen, indem auf bekannte Situationen stereotyp reagiert wird (vgl. Fischer et al. 2005). Wie kann Achtsamkeit hier von Nutzen sein? Eine neuere Studie von Zeidan et al. (Zeidan et al. 2010) belegt, dass bereits kurze Achtsamkeitstrainings die Leistungen in einem Konzentrationstest signifikant zu erhöhen vermag. Vor dem Hintergrund der hohen Stressbelastung und der zahlreichen Unterbrechungen des Arbeitsflusses, denen Führungskräfte ausgesetzt sind (Haufe 2009), könnte gesteigerte Konzentrationsfähigkeit auch Führungskräften helfen, ihre Aufgaben effektiver und weniger fehleranfällig auszuführen. Denn wer als Führungskraft oft mit den Gedanken abschweift und nur unzureichend zwischen Information und Bewertung unterscheiden kann, läuft naturgemäß häufiger Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen. Darüber hinaus geht Geistesabwesenheit mit „Erfahrungsvermeidung“ einher. Erfahrungsvermeidung bedeutet, dass man unangenehme Gedanken – ebenso wie unliebsame Tätigkeiten oder Begegnungen – gerne vermeidet bzw. sogar unterdrückt und aktiv ausblendet. Achtsamkeit kann jedoch beitragen, die Tendenz zur Erfahrungsvermeidung, welche auch mit verschiedenen psychischen Erkrankungen und Leistungsabfall in Verbindung gebracht wird, abzuschwächen (Chawla und Ostafin 2007). Achtsamkeit erleichtert deshalb vermutlich den Umgang mit eigenen Fehlern oder Widrigkeiten im eigenen Leben, wodurch den empirischen Ergebnissen zufolge problematische Situationen unvoreingenommener und damit differenzierter angegangen werden können.

Die durch achtsamkeitsbasierte Interventionen verbesserbaren Leistungen können auch mit neuronalen Funktionen und Strukturen in Verbindung gebracht werden. Tang et al. (Tang et al. 2009; Tang et al. 2007) führten eine Untersuchung durch, in der sie die Hirnaktivitäten von Teilnehmern einer Achtsamkeitsgruppe mit denen einer Entspannungsguppe verglichen. Die Forscher fanden bei der ersten Gruppe eine signifikant stärkere Durchblutung von Teilen des limbischen Systems. Das limbische System ist für die Emotionsregulierung von zentraler Bedeutung, so dass davon auszugehen ist, dass sich die Effekte von Achtsamkeit auf neuronaler Ebene nachweisen lassen. Erhärtet wird dies durch eine Studie Hölzel et al. (Hölzel et al. 2008), in der sich nachweisen ließ, dass bestimmte Hirnregionen, die für Emotionen und Aufmerksamkeitsleistungen zuständig sind, durch das Achtsamkeitstraining an Volumen zunahm. Obwohl es nicht nur plausibel, sondern auch gut belegt ist, dass z. B. Emotionsregulation für Führungskräfte

eine wichtige Kompetenz darstellt (George 2000; Kerr et al. 2006; Riggio und Reichard 2008), muss jedoch betont werden, dass bislang keine genuinen Studien im Bereich der Führungsforschung vorliegen, die die Auswirkungen von Achtsamkeit auf die Emotionsregulationsfähigkeit bei Führungskräften untersuchen.

#### **4 Achtsamkeit bei der Bewältigung von Führungsaufgaben**

Auf die Bedeutung der introspektiver Kompetenz von Führungskräften hat bereits Schulz von Thun (Schulz und Stegemann 2004) hingewiesen, als er das Bonmot: „Willst du ein guter Führer sein, schau‘ erst in dich selbst hinein“ prägte. Der Wandel von autokratischer Führung hin zu einem stärker egalitären und partizipativen Führungsstil und eine damit einhergehende breitere Verteilung von Macht, Einfluss und Verantwortung in Organisationen (Manz und Sims 2001; Müller 2005) spiegelt sich vor allem in den neuen Theorien des Führungsverhaltens wider. Ein verändertes Rollen- und Aufgabenverständnis hat aber auch Implikationen, die die Achtsamkeit von Führungskräften betreffen. Der Theorie authentischer Führung zufolge (Avolio und Gardner 2005) trägt Achtsamkeit dazu bei, dass Führungskräfte selbstkongruenter auftreten und ihr Handeln glaubwürdiger an persönlichen Überzeugungen und transparenten Grundwerten ausrichten können. Im Kontext von „super leadership“ (Manz und Sims 2001) oder „Führung durch Selbstführung“ (Müller 2005) gehört Achtsamkeit zu den Prozessen, die Führungskräfte dabei unterstützen, an „innerer Transparenz“ zu gewinnen und mehr durch das eigene Vorbild als durch Kontrolle oder Anweisung zu führen. Eine wichtige Funktion könnte Achtsamkeit schließlich auch im Rahmen des „coachenden“ Führungsverhaltens (Hunt und Weintraub 2006) besitzen, da hier sowohl die Wirkungen des eigenen Kommunikationsverhaltens als auch die Bedürfnisse und Möglichkeiten von Mitarbeitern differenziert wahrgenommen und reflektiert werden müssen. Anhand einer von Mintzberg (Mintzberg 1990) vorgeschlagenen Klassifizierung von Führungsaufgaben werden im Folgenden weitere potenzielle Vorteile der Achtsamkeit verdeutlicht.

##### **4.1 Informationsverarbeitung und Achtsamkeit**

Führungsaufgaben bestehen zu einem großen Teil darin, komplexe Informationen schnell und effizient zu verarbeiten. Wer in der Lage ist, seine mentalen Ressourcen anstrengungsfreier zu aktivieren, kann für Probleme effektivere oder innovativere Lösungen finden. Die Fähigkeit, in neuen mentalen Kategorien zu denken und Zugang zu schlummernden Potenzialen der Informationsverarbeitung zu erhalten, wird durch Achtsamkeit sicherlich begünstigt. Langer (Langer und Moldoveanu 2000) konnte zeigen, dass Achtsamkeit die Herausbildung neuer kognitiver Strukturen erleichtert. Ihre Untersuchungsteilnehmer sahen nach Achtsamkeitstrainings nämlich „mit frischem Blick“ (S. 292) auf Standard- oder Routineaufgaben. Sie konnten dadurch zusätzliche, zumeist subtile Details erkennen und neue Sichtweisen auf die Problemsituation entwickeln („thinking out of the box“). In einer wegweisenden Studie zeigten Slagter und Kollegen (2007), dass Achtsamkeit nicht nur ein psychologisches Phänomen darstellt, sondern dass sich durch Achtsamkeitstrainings nachweislich neuronale Aufmerksamkeitsprozesse verbessern. In einem

sog. „Attentional Blink“ Test wurden den Versuchspersonen in Abständen von Sekundenbruchteilen Buchstaben am Bildschirm präsentiert, zwischen denen an zwei Stellen eine Ziffer gemischt war (Slagter et al. 2007). Unter „Aufmerksamkeitsblinzeln“ wird dabei das Phänomen verstanden, dass die zweite Ziffer oft nicht wahrgenommen wird, sofern die Reize schnell präsentiert werden und die beiden Ziffern kurz hintereinander dargestellt werde (z. B. eine halbe Sekunde Abstand). Die Aufgabe der Versuchspersonen war es dementsprechend, die beiden Ziffern korrekt zu benennen. Gleichzeitig wurde anhand eines spezifischen neuronalen Korrelats – in diesen Fall ein ereignisbezogenes elektrischen Potenzials im EEG – gemessen, wie viel Ressourcen das Gehirn für das korrekte Benennen der Ziffern benötigte. Eine größere Amplitude des Potenzials bedeutet vereinfacht gesagt, dass das Gehirn mehr neuronale Ressourcen aktivieren musste, um die Ziffer zu erkennen. Die Ergebnisse zeigten, dass die Achtsamkeitsgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe nicht nur kleinere Amplitudenausschläge aufwies und somit weniger mentale Ressourcen für die Aufgabe benötigten, sondern auch weniger Aufmerksamkeitsblinzeln auftrat. Damit stellt die Studie einen neurowissenschaftlichen Beleg für die Effekte von Achtsamkeit auf Informationsverarbeitung dar. Demnach ist Achtsamkeit für Führungskräfte insofern relevant, als dass sie so den Zugang zu neuen Lösungen und mentalen Ressourcen verbessern könnten.

#### 4.2 Interaktion und Achtsamkeit

Eine weitere zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht darin, mit Mitarbeitern und Kooperationspartnern zu interagieren und zu kommunizieren. Dies geschieht üblicherweise im Rahmen formeller Team-Besprechungen oder informeller Kontakte, bei Telefonaten oder beim Austausch über elektronische Medien (Email, Video-Konferenz). Positivfaktoren des Interaktions- und Kommunikationsverhaltens von Führungskräften sind Glaubwürdigkeit und Authentizität (s. o.). Einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Towers (2008) zufolge ist die wichtigste Bedingung für die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern, dass Führung ein ehrliches Interesse am Wohlergehen der Belegschaft zeigen. Mitarbeiter sind vor allem dann unmotiviert und unzufrieden, wenn Führungskräfte nicht veritabel mit ihnen kommunizieren oder sich in einer Weise präsentieren, die ein sehr eingeschränktes und rein formal orientiertes Interaktionsverhalten erkennen lässt.

Für eine erfolgreiche Interaktion ist es daher essentiell ist, anderen zuhören zu können (Hackman und Johnson 2004). Dazu müssen Führungskräfte in der Lage sein, zumindest zeitweilig das eigene Ich bzw. persönliche Interessen in den Hintergrund zu stellen und sensibel und authentisch auf Belange von Mitarbeitern und Kooperationspartnern zu reagieren. Es überrascht wenig, dass dies vor allem Führungskräften mit narzisstischen Tendenzen schwer fällt (vgl. Oelsnitz und Busch (2010). Interessanterweise betrachten Shapiro et al. (2006) den Abbau narzisstischer Tendenzen als zentralen Wirkfaktor von Achtsamkeit. Ihren Studien zufolge wirkt Achtsamkeit der Tendenz entgegen, jede Situation im Sinne egoistischer Bestrebungen zu interpretieren. Indem gelernt wird, das eigene Ich einen Schritt zurück treten zu lassen, trägt Achtsamkeit, auch und besonders im Führungsalltag, zu konstruktiven weil weniger ich-zentrierten Interaktionen, bei.

### 4.3 Entscheidungen und Achtsamkeit

Richtige Entscheidungen zu treffen, ist ebenfalls eine zentrale Führungsaufgabe. Im Zuge der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise sind Führungsentscheidungen oft starker Kritik ausgesetzt gewesen, weil durch falsche strategische Entschlüsse große Mengen an Kapital vernichtet worden sind wie z. B. in amerikanischen Automobilkonzernen. Aber auch spektakuläre Fehlentscheidungen in deutschen Firmen (Schneider-Pleite; Zusammenbruch des Kirch-Konzerns) haben die Frage aufgeworfen, wie es sich erklären (und verhindern) lässt, dass erfolgreiche Unternehmer und hochkompetente Führungskräfte in der Retrospektive nur schwer verständliche Fehlentscheidungen haben treffen können. Neben Erklärungen wie gelernter Sorglosigkeit oder „Gruppendruck“ („groupthink“) (Esser 1998) hat Taleb (Taleb 2009) mit dem Denkstil linearer Extrapolationen eine weitere Erklärung angeboten. Ursache vieler Krisen und Fehlentscheidungen ist seiner Meinung nach ein Szenario, das er mit Hilfe des Begriffs „Schwarze Schwäne“ zu erklären versucht. „Schwarze Schwäne“ stehen dabei als Metapher für unvorhergesehene Ereignisse mit gleichwohl weitreichenden Auswirkungen, auf die mit Strategien zur Bewältigung bekannter Probleme nicht adäquat reagiert werden kann. Dahinter steht letztlich die Einsicht, dass komplexe Systeme in der Regel den Mechanismen der nichtlinearen Dynamik gehorchen. Wenn Unternehmer und Führungskräfte aber Entscheidungen aufgrund linearer Extrapolationen bestehender Systemzustände und bekannter Problemlösungen treffen, laufen sie nach Taleb Gefahr, Opfer von Ereignisszenarien zu werden, die „Schwarzer Schwänen“ entsprechen. Sie denken, „auf Situation A ist bisher immer Situation B gefolgt, wenn ich mich für Strategie C entschieden habe, also wird auf meine Entscheidung auch jetzt wiederum B eintreten“. Eine Projektion vergangener Situationen und Problemlösungen in die Zukunft ist sicherlich in vielen Fällen nützlich, angebracht und erfolgreich. Sie kann gelegentlich aber auch den Blick auf schwarze Schwäne versperren, wenn es Führungskräfte an Achtsamkeit fehlen lassen und dadurch nicht in der Lage sind, Situationen und Probleme in neuem Licht zu sehen und mit angemessenen Entscheidungen zu reagieren.

## 5 „Mindful Leadership“ – Möglichkeiten und Grenzen

Die Steigerung von Achtsamkeit bietet viel versprechende Möglichkeiten, Führungsaufgaben authentischer, besser und erfolgreicher ausführen zu können. Ist daraus die Schlussfolgerung zu ziehen, dass sich mit einem entsprechenden Training auch automatisch die Informationsverarbeitung, Interaktion und Entscheidungskompetenz von Führungskräften verbessert? So apodiktisch formuliert, muss die Antwort sicherlich ‚nein‘ lauten. Zum einen ist Achtsamkeit nur eine intrapersonale Variable neben vielen anderen intra-, inter- und extrapersonalen Faktoren, die Informationsverarbeitungs-, Interaktions- und Entscheidungsprozesse in Führungssituationen beeinflussen können. Zum anderen sind auch Situationen und Anforderungen denkbar, in denen sich Achtsamkeit nachteilig auswirken könnte, z. B. ist es vorstellbar, dass eine achtsame Einstellung manchmal „harten“ Entscheidungen im Weg stehen kann. In Kontexten, in denen eine Führungskraft zum Wohle der Gesamtorganisation für einzelne Beteiligte schmerzende Entschei-



dungen wie Kündigungen treffen muss, könnte eine achtsame Haltung insofern mitunter sogar hinderlich sein. Achtsamkeit steht auch mit empathischen Empfindungsvermögen in Zusammenhang (Block-Lerner et al. 2007; Dekeyser et al. 2008), was eine persönliche Distanzierung bei harten Entscheidungen möglicherweise behindern kann. Empirische Daten zu dieser Hypothese liegen aber nicht vor. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Achtsamkeit missverstanden wird, im Sinne einer phlegmatischen, passiv-reaktiven Haltung. Der Hinweis, dass Achtsamkeit mit „Akzeptanz“ in Verbindung steht, könnte dahingehend missinterpretiert werden, dass eine Führungskraft alles hinnehmen sollte, was gerade passiert. Obwohl eine achtsame Haltung sicherlich dazu beiträgt, unangenehme Nachrichten zunächst nüchtern und objektiv aufzunehmen, schließt eine achtsame Haltung keineswegs aus, die erforderlichen Schritte einzuleiten, um auf unangenehme Situationen angemessen zu reagieren. Nur sollten Emotionen nicht den klaren Blick bei den erforderlichen Handlungen trüben – das ist mit „achtsamen Akzeptanz“ einer Situation gemeint (vgl. Sauer et al. 2011).

Achtsamkeit impliziert, sich der Wahrnehmung des Moments bewusst zu sein und die Realität des Augenblicks zu akzeptieren. Mit dieser Einstellung soll Gelassenheit und Offenheit gegenüber in schwierigen Situationen erlernt werden. Zu erkennen, dass man gerade unkonzentriert ist und sich einzugestehen, ein Problem vielleicht voreingenommen zu betrachten, sind Bestandteile der Entwicklung von introspektiven Fähigkeiten im Sinne einer achtsamen Grundhaltung. Achtsamkeit dürfte für einige Führungskräfte zunächst eine ungewohnte Einstellung und Denkhaltung darstellen. Es bedarf sicherlich systematischer Übung und anfangs auch einer fundierten Anleitung, wenn Fortschritte in diesem Bereich erzielt werden sollen. Mit Hilfe von Achtsamkeitstrainings soll gelernt und geübt werden, wie man Situationen genauer wahrnimmt, ohne vorschnell in übliche Bewertungskategorien zu verfallen. Die am weitesten verbreiteten Formen von Achtsamkeitstrainings zielen auf eine wirksamere Bewältigung von Stresssituationen ab (mindfulness-based stress reduction; Kabat-Zinn, 2006). Prinzipien und Übungen, die sich in diesem Zusammenhang als effektiv erwiesen haben, können jedoch möglicherweise auch für die Aufgabenbewältigung von Führungskräften nutzbar gemacht werden. Was bereits gut belegt ist, ist die hohe Wirksamkeit von Achtsamkeit zum Abbau von Stress (Baer 2003; Grossman et al. 2004). Da Führungskräfte häufig einer hohen Stressbelastung ausgesetzt sind, könnte Achtsamkeit insofern Führungskräften von Nutzen sein (Lyons und Schneider 2009). Wichtig ist, dass Achtsamkeit nicht in erster Linie ein Programm zur Steigerung der persönlichen Leistungsfähigkeit zu verstehen ist, sondern eine Grundhaltung charakterisiert. Wird diese Grundhaltung gelebt, können die hier beschriebenen gesundheits- und leistungssteigernden Effekte eintreten. Das Paradox von Achtsamkeit liegt allerdings darin begründet, dass diese Effekte wahrscheinlich nur dann eintreten, wenn Achtsamkeit als Grundhaltung praktiziert wird, und nicht, wenn bei der Anwendung ausschließlich auf die positiven Effekte von Achtsamkeit abgezielt wird (Sauer et al. 2011). Achtsam(er) durchs Leben zu gehen, kann eine nicht unbedeutende Änderung der individuellen Gewohnheiten – und damit relativ hohen Aufwand – bedeuten.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass Achtsamkeit das Potenzial bietet, Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Menschen gleichermaßen zu erhöhen. Die Effekte von Achtsamkeit sind nicht nur auf psychologischer sondern auch auf neuronaler Ebene nachweisbar. Achtsamkeit ermöglicht, Situationen neu wahrzunehmen und kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu finden. Darüber hinaus könnten durch Achtsamkeit narzisstische und egozentrierte Tendenzen abgebaut werden, die ein Grund dafür sind, dass Mitarbeiter unzufrieden mit ihren Führungskräften sind. Die Fähigkeit, mit einem neuen Blick auf Probleme zu sehen, die in Achtsamkeitstrainings vermittelt wird, kann sicherlich auch in vielen Entscheidungssituationen von Führungskräften vorteilhaft sein. Obwohl es erste Artikel gibt, die den Zusammenhang von Achtsamkeit und Führungswirksamkeit untersuchen (Sauer und Kohls 2011), fehlt es bislang an empirischen Studien, um die hier beschriebenen Zusammenhänge zu überprüfen. Einzig im Bereich Stressabbau gibt es erste Wirkungsnachweise, die bei Führungskräften gewonnen wurden. Vor dem Hintergrund der anscheinend hohen Wirksamkeit, die Achtsamkeit im Bereich der körperlichen und mentalen Gesundheit inne hat, erscheint es angebracht, die Effekte von Achtsamkeit für Führungskräfte näher zu untersuchen.

## Literatur

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness Training as a Clinical Intervention: A Conceptual and Empirical Review. *Clinical Psychology: Science & Practice*, 10, 125–143.
- Block-Lerner, J., Adair, C., Plumb, J. C., Rhatigan, D. L., & Orsillo, S. M. (2007). The case for mindfulness-based approaches in the cultivation of empathy: Does nonjudgmental, present-moment awareness increase capacity for perspective-taking and empathic concern? *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 501–516.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business Press.
- Chawla, N., & Ostafin, B. (2007). Experiential avoidance as a functional dimensional approach to psychopathology: An empirical review. *Journal of Clinical Psychology*, 63(9), 871–890.
- Chiesa, A., Calati, R., & Serretti, A. (2011). Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. *Clinical Psychology Review*, 31(3), 449–464.
- Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: A review and meta-analysis. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 15(5), 593–600.
- Dekeyser, M., Raes, F., Leijssen, M., Leysen, S., & Dewulf, D. (2008). Mindfulness skills and interpersonal behaviour. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1235–1245. doi: 10.1016/j.paid.2007.11.018
- Dunning, D. (2005). *Self-insight: Roadblocks and detours on the path to knowing thyself*. London: Psychology Press.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self assessment. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69–106.

- Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2–3), 116–141.
- Fischer, P., Frey, D., & Greitemeyer, T. (2005). Urteile und Fehlurteile. In D. Frey, L. v Rosenstiel, & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 364–369). Weinheim: Beltz.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57, 35–43.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective*. Long Grove: Waveland press Illinois.
- Hanan, A., King, M. J., & Lewis, I. M. (2010). *Are you a mindful driver? A review of the potential explanatory value of mindfulness in predicting speeding behaviour*.
- Haufe. (2009). *Haufe Führungskräftestudie 2009*: Haufe Akademie.
- Heidenreich, T., & Michalak, J. (2006). *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch*. Tübingen: DGVT.
- Hölzel, B., Ott, U., Gard, T., Hempel, H., Weygandt, M., Morgen, K., & Vaitl, D. (2008). Investigation of mindfulness meditation practitioners with voxel-based morphometry. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(1), 55–61.
- Hoyos, C. G. (1995). Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour. *Applied Psychology*, 44(3), 233–250.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). *The coaching organization: A strategy for developing leaders*. Thousand Oaks: Sage
- Kabat-Zinn, J. (2006). *Gesund durch Meditation: Das große Buch der Selbsteilung*. Frankfurt: Fischer.
- Kass, S. J., Cole, K., & Legan, S. (2008). The role of situation awareness in accident pre-vention. In A. D. Smet (Hrsg.), *Transportation accident analysis and prevention* (S. 107–122). New York: Nova Science Publishers.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Boston: Addison-Wesley.
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9.
- Lehrhaupt, L., & Meibert, P. (2010). *Stress bewältigen mit Achtsamkeit: Zu innerer Ruhe kommen durch MBSR – Mindfulness-Based Stress Reduction*. München: Kösel-Verlag.
- Lynch, S., Gander, M., Kohls, N., Kudielka, B., & Walach, H. (2011). Mindfulness-based coping with university life: A non-randomized wait-list-controlled pilot evaluation. *Stress and Health*, 40–41.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mars, T. S., & Abbey, H. (2010). Mindfulness meditation practise as a healthcare intervention: A systematic review. *International Journal of Osteopathic Medicine*, 13(2), 56–66.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.
- Müller, G. F. (2005). Führung durch Selbstführung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36(3), 325–334.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: UTB.
- Northouse, P. G. G. (2009). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

- Oelsnitz, D., & Busch, M. W. (2010). Narzisstische Manager – falsche Götter am Unternehmenshimmel? *ZFO – Zeitschrift Führung und Organisation*, 3, 186–188.
- Pipe, T. B. (2007). *Innovative Leadership: Mindfulness as a Skill for Nursing Leaders*. Paper presented at the 39th Biennial Convention, Baltimore
- Pipe, T. B. (2008). Illuminating the inner leadership journey by engaging intention and mindfulness as guided by caring theory. *Nursing Administration Quarterly*, 32(2), 117.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169–185.
- Sauer, S., & Kohls, N. (2011). Mindfulness in Leadership: Does Being Mindful Enhance Leaders' Business Success? In H. Shihui & E. Pöppel (Hrsg.), *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication*. Berlin: Springer.
- Sauer, S., Lynch, S., Walach, H., & Kohls, N. (2011). Dialectics of mindfulness: Implications for western medicine. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 6(1), 10–10.
- Schulz, T. F., & Stegemann, W. (2004). *Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek: rororo.
- Shapiro, S. L., Carlson, L., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386.
- Slagter, H., Lutz, A., Greischar, L. L., Francis, A. D., Nieuwenhuis, S., Davis, J. M., & Davidson, R. J. (2007). Mental training affects distribution of limited brain resources. *PLoS Biol*, 5(6), e138–e138.
- Taleb, N. N. (2009). Ten principles for a Black Swan-proof world. *Financial Times*, April, 7.
- Tang, Y. Y., Ma, Y., Fan, Y., Feng, H., Wang, J., Feng, S., Lu, Q., Hu, B., Lin, Y., Li, J., Zhang, Y., Wang, Y., Zhou, L., & Fan, M. (2009). Central and autonomic nervous system interaction is altered by short-term meditation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(22), 8865–8870.
- Tang, Y. Y., Ma, Yinghua, Wang, J., Fan, Y., Feng, S., Lu, Q., Yu, Q., Sui, D., Rothbart, M. K., Fan, M., & Posner, M. I. (2007). Short-term meditation training improves attention and self-regulation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(43), 17152–17156.
- Tophoff, M. (2004). Mindfulness-training: exploring personal change through sensory awareness. *Constructivism in the Human Sciences*, 9, 43–52.
- Towers, W. (2008). Towers Perrin Global Workforce Study 2008: Towers Watson.
- Walach, H., Nord, E., Zier, C., Dietz-Waschkowski, B., Kersig, S., & Schüpbach, H. (2007). Mindfulness-based stress reduction as a method for personnel development: A pilot evaluation. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 188–188.
- Yong, J., Kim, J., Park, J., Seo, I., & Swinton, J. (2010). Effects of a spirituality training program on the spiritual and psychosocial well-being of hospital middle manager nurses in Korea. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 1.
- Zeidan, F., Gordon, N. S., Merchant, J., & Goolkasian, P. (2010). The effects of brief mindfulness meditation training on experimentally induced pain. *The Journal of Pain*, 11(3), 199–209.

**Dr. Sebastian Sauer**, Karin Andert und Dr. Niko Kohls sind wissenschaftlicher Mitarbeiter am Generation Research Program der Ludwig-Maximilians-Universität München. Dr. Sauer und Dr. Kohls sind Mitarbeiter am Peter-Schilffarth-Institut für Soziotechnologie, Bad Tölz. Dr. Kohls ist Stipendiat des Samueli Institute, Alexandria, USA. Prof. Günter F. Müller ist Professor am Fachbereich für Psychologie an der Universität Koblenz-Landau.