

## Unternehmenskultur

# Neue Führungsqualität

Vertrauen, Wertschätzung und Sinnvermittlung sind die Kernpfeiler des kooperativen Führungsstils. Sie alle brauchen Oxytocin, um wirksam zu werden. Es gibt aber keinen Grund, sofort in die Apotheke zu eilen. Denn jeder verfügt über diesen Stoff – nämlich als Botenstoff im Gehirn. Was die Neurowissenschaften und das Achtsamkeitskonzept zur Selbstführung zu kooperativer Führung beitragen, soll im Folgenden deutlich werden.

## Friedhelm Boschert

**N**och vor der Jahrhundertwende hieß Selbstführung in erster Linie Selbstorganisation und Zeitmanagement. Das mag heute gerade noch ausreichen, hier und da den Stress ein Quäntchen zu reduzieren, reicht aber keinesfalls, den radikal geänderten Anforderungen einer VUKA-Welt zu entsprechen. Schon gar nicht als Führungskraft und Bankvorstand.

Wie sieht sie aus, die VUKA-Welt, in der wir bereits zu leben beginnen? Hohe Veränderungsgeschwindigkeit (Volatilität) geht einher mit wachsender Unvorhersehbarkeit, klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen verschwinden hinter einer stark zunehmenden Komplexität mit mehrdeutigen Erklärungsmustern (Ambiguität).

Im Alltag von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen schlägt sich das nieder als starker Arbeitsdruck, andauernde Unsicherheit, oftmals mit Verlust an Überblick und Kreativität, wiederkehrenden Ängsten und Entscheidungsschwierigkeiten.

Um damit umzugehen, braucht man eine besondere persönliche Kompetenz jenseits aller Fach- und Führungskompetenzen. Eine übergeordnete Metakompetenz: das Steuern der eigenen Gedanken, Emotionen und Haltungen. Genau hier setzt das Konzept der Achtsamkeit an.

### **Achtsamkeit in der Wirtschaft**

„Und wenn Gedanken aufkommen, dann, ohne sich zu ärgern, wieder zurück zum Atem“, sagt die ruhige und tiefe Stimme eines Trainers, während 20 Bankmanager mit geschlossenen Augen auf Stühlen im Kreis sitzen. 20 Minuten lang keine Gedanken festhalten, konzentriert und doch entspannt nur dem eigenen Atem folgen.

Diese Führungskräfte trainieren die Verbesserung ihrer Wirksamkeit als Führungskraft. Nur, dass

sie das eben anders als bisher angehen. Das neue Motto heißt: innere Stabilität – bei sich selbst beginnen. Der Weg nach innen führt über Achtsamkeit. Darin sieht das Manager Magazin gar einen langfristigen Trend und schreibt: „Die Schulung des Geistes hat Sport und Fitness als wichtigste Kraftquelle für viele Topmanager abgelöst“.

Achtsamkeit ist eine Schulung des Geistes: Achtsamkeit ist eine mentale Fähigkeit, die hilft, eigene Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensautomatismen besser zu erkennen und zielgerichtet zu lenken. Dazu lernt man „mentale Präsenz“. Nicht länger der Getriebene seiner eigenen Gedanken, seiner Unruhe und Ängste zu sein, sondern wieder selbst auf dem Fahrersitz Platz zu nehmen und sich selbst besser zu steuern.

Das lässt sich am besten an einer Situation aus dem Führungsalltag schildern: Die Führungskraft hat ein Gespräch mit einem Mitarbeiter und seine Gedanken schweifen ständig ab zu anderen Themen. Achtsamkeit heißt: Er bemerkt das sehr rasch und ist so in der Lage, die Aufmerksamkeit



*Dr. Friedhelm Boschert, Hon.Prof. (FH), berät Führungskräfte, wie sie mit Achtsamkeit besser führen. Er ist Gründer von [Mindful-Solutions.de](http://Mindful-Solutions.de) und [Mindful-Finance.org](http://Mindful-Finance.org) sowie Mitglied der „Initiative Wertvolle Unternehmenskultur“.*

*E-Mail: [boschert@mindful-solutions.de](mailto:boschert@mindful-solutions.de)*



*Beim kontemplativen Bogenschießen üben die Teilnehmer Fokussieren und Loslassen*

wieder auf das Gespräch und das Zuhören zurückzulenken. Das ist keine Frage der Konzentration, sondern die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung. Damit lassen sich nicht nur Gedanken besser lenken, sondern auch Emotionen.

Mit Achtsamkeit trainiert man also die Fähigkeit zur Distanzierung, sich selbst, seine Gedanken und Gefühle – gewissermaßen von oben aus Helikoptersicht – zu beobachten. Das ist die vorhin erwähnte Metakompetenz. Doch dazu muss Achtsamkeit regelmäßig trainiert werden.

Das beginnt mit ganz einfachen Atemübungen, geht über Übungen zur verfeinerten Wahrnehmung – auch des eigenen Körpers. Und führt bis hin zu den unter-

schiedlichen Arten der Achtsamkeitsmeditation, wie etwa langsames und bewusstes Gehen oder „Za Zen“, das Sitzen in Stille. Man übt Präsenz.

### **Neue Forschung bestätigt die alte Tradition**

Da es um eine zentrale mentale Fähigkeit jedes Menschen geht, beschäftigen sich die Neurowissenschaften sehr intensiv mit den Themen Achtsamkeit und Meditation. Die Arbeitsweise des Gehirns unter Stress, bei Emotionen, bei Entscheidungen lassen sich heute im Magnetresonanztomographen sichtbar machen.

Ebenso auch eine der aufregendsten Neuentdeckungen der vergangenen Jahre: die Neuro-

plastizität – die gezielte Formbarkeit des Gehirns. Achtsamkeitsübungen gelten dabei als einer der wichtigsten Hebel, um Verknüpfungen und Strukturen im Gehirn zu beeinflussen – also, das Gehirn wie einen Muskel zu trainieren.

„Alles, was nicht digitalisiert werden kann, wird unendlich wertvoll werden“, sagt der Zukunftsforscher Gerd Leonhard und meint damit vor allem Empathie, Intuition, Kreativität, Resilienz, Weisheit, Ethik und Vertrauen. Vieles von dem, was man heute noch als Hard Skills lehrt und lernt – etwa Projektmanagement, Sprachen, Präsentationstechniken, Wissensmanagement oder Finanzanalysen – wird schon bald von Robotern und KIs übernommen werden. Die



Selbstführung beginnt mit Konzentration auf den Atem

heute noch leider oft abfällig als Soft Skills beschriebenen Fähigkeiten dagegen sind die zentralen Führungsmerkmale der Zukunft.

Mit den Fähigkeiten des Cooperative Leadership ergeben sich daraus vier große Kompetenzbereiche, über die die Führungskraft der Zukunft idealerweise verfügen sollte: Selbstführungskompetenz, Beziehungskompetenz und schöpferische Kompetenz. Die vierte, die Metakompetenz „Achtsamkeit“, hilft, die anderen Kompetenzen zu entwickeln und wirksam einzusetzen.

### **Wertschätzung und Vertrauen**

Selbstführungs- und Beziehungskompetenz braucht man, um Wertschätzung zu geben und Vertrauen aufbauen zu können. Menschliche Beziehungen sind durch das Streben nach Zuwendung, Wertschätzung und Kooperation bestimmt. „Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen“, schreibt der

Freiburger Neurobiologieprofessor Joachim Bauer.

Genau hier liegt der Grund, warum Wertschätzung so elementar für die Wirksamkeit von Führung und für den Erfolg von Unternehmen ist. Aber Wertschätzung braucht die Fähigkeit, zuhören zu können. Und das ist alles andere als selbstverständlich in einer Welt, in der viele Führungskräfte nur darauf warten, selbst endlich reden zu können und nach gefühlten 1,5 Sekunden dem Mitarbeiter bereits ins Wort fallen.

Hier kann Achtsamkeit Wunder wirken. Insbesondere durch die Anwendung von zwei grundlegenden Prinzipien: „Nicht sofort urteilen“ und „Mit den Augen des Anfängers sehen lernen“. Die Führungskraft ist dadurch besser in der Lage, sich selbst – in Gesprächen, Sitzungen, beim Coaching – zu beobachten und damit auch sich selbst auf die Schliche zu kommen.

„Wir spüren eine andere Arbeitskultur. Achtsam zuzuhören hat das Miteinander verändert“, sagte mir der Bereichsleiter einer

Bank drei Monate nach einem Achtsamkeitstraining. Nur so kann Wertschätzung gedeihen und Vertrauen entstehen. Beides sind zentrale Elemente des Cooperative Leadership.

### **Innovation und Improvisation**

Innovationsfähig muss sie sein, die Bank der Zukunft. Doch Innovation fällt nicht vom Himmel. Ohne Führungskräfte mit schöpferischen Kompetenzen wird das nicht gehen. Sie müssen zum einen in der Lage sein, ihren Mitarbeitern kreative Freiräume zu schaffen, und andererseits ihre eigene Intuition hören und verstehen. Ihr Bauchgefühl nicht nur wahrzunehmen, sondern auch noch richtig zu reflektieren.

Dazu braucht man ein seltenes Gut: Stille. Sich immer mal wieder für ein paar Minuten aus dem Lärm des Alltags zurückzuziehen, durchatmen, nicht denken, nur spüren. Die Stille in sich selbst erzeugen können, auch wenn außen Lärm und Chaos herrschen. Das muss geübt werden, jeden Tag.

Gleichzeitig schafft man so die Grundlage für ein weiteres Gebot der VUKA-Welt: das Improvisieren. Unvorhersehbarkeit und potenzielle Krisen fordern gerade die Führungskraft als Improvisationskünstler. Einer, der aus dem Stand heraus agieren kann, das Richtige erspürt und tut.

Dafür muss die Führungskraft eines beherrschen: das Loslassen. Nämlich vom „Ich kann das nicht“, über das „Ja, aber ...“ bis zum „So haben wir das immer gemacht“. Denn das sind nicht nur satte Denkblockaden, sie verhindern auch effektiv jede kreative Lösung. Loslassen muss allerdings auch geübt sein. Die Achtsamkeitsübung „Distanzierung“ hilft beim Loslassen von Gedanken und Emotionen.

Nachhaltig erfolgreich ist eine Führungskraft dann, wenn es ihr

gelingt, die Unternehmenskultur zu gestalten. Das heißt, gewünschte Denk- und Verhaltensweisen als Selbstverständlichkeit im Unternehmen zu verankern. Unternehmenskultur ist im Grunde ja nichts anderes als die Summe der Selbstverständlichkeiten in einem Unternehmen.

Das macht sie ja auch so veränderungsresistent. Wer bemerkt schon, was selbstverständlich ist? Und noch wichtiger, wer gibt das Selbstverständliche schon gerne auf? Das macht das Unternehmen ja gerade erst so stabil.

Man sollte keinesfalls versuchen, den Kulturwandel mit Wertekatalogen, Unternehmensgrundsätzen oder Kulturbeauftragten zu beginnen. Den Boden für den Wandel bereitet man durch eine fundierte Ist-Kultur-Analyse.

Daneben ist es wichtig, dass Chef, Führungskräfte und Mitarbeiter beginnen, Achtsamkeitsprinzipien systematisch auf den Alltag im Unternehmen anzuwenden, um Selbstverständlichkeiten zu durchbrechen, Denkweisen zu öffnen für ein flexibles Zugehen auf Veränderungen und um Metaperspektiven ermöglichen. Wobei das Ganze natürlich mit der Geschäftsleitung beginnen sollte.

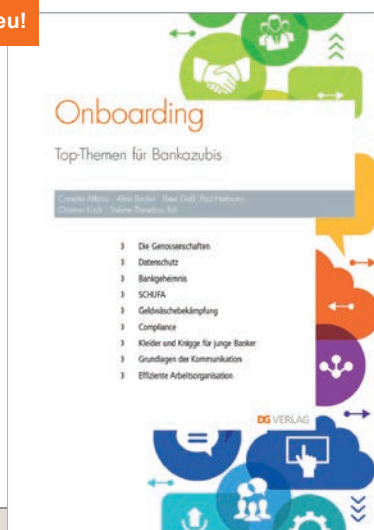
Mit Achtsamkeit bei sich und im Team bereitet man den Boden, auf dem die Unternehmenskultur wächst. Das Mindset aller Beteiligten wird offen, flexibel und locker. Offen für Reflexion, bereit für Veränderungen. Es sind Fragen zu beantworten wie: Warum gibt es unsere Bank? Welchen Unterschied machen wir? Was treibt uns an? Wie arbeiten und kommuni-

zieren wir zusammen? Wie wirken wir nachhaltig?

Sinn und Zweck werden herausgeschält, daraus die Mission, Werte und der Spirit abgeleitet. Und immer werden mit Achtsamkeit Kopf, Herz und Geist der Beteiligten gleichermaßen einbezogen, eine achtsame Führungskultur gelebt. Kooperative Führung gestaltet so die genossenschaftliche Unternehmenskultur der Zukunft. **BI**

*In der Aprilausgabe der BI erscheint ein weiterer Artikel zum Thema. Er stellt unter anderem die Ergebnisse der Leadership-Umfrage vor, die unter 913 Volksbanken und Raiffeisenbanken durch das Forschungsinstitut ADG Scientific – Center for Research and Cooperation durchgeführt wurde.*

Neu!



## Onboarding – Grundlagenwissen für Auszubildende

- Verschiedene Schulungshefte in einer Broschüre
- Sicherheitsthemen in der Bank
- Auftreten und Selbstorganisation im Berufsalltag
- Hilfen für den Praxistransfer
- Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Genossenschaften

11. Auflage 2019, 296 Seiten, DIN A4, kartoniert  
ab 18,52 €/Expl.

Jetzt bestellen: [genobuy.de](http://genobuy.de) ▶ 948070

[dgverlag.de](http://dgverlag.de) • [genobuy.de](http://genobuy.de)

**DG** VERLAG

Partner im genossenschaftlichen Verbund

