

Mit Achtsamkeit führen

Psychische Belastungen und seelische Erkrankungen am Arbeitsplatz sind oft die Folge von wenig empathischem und unreflektiertem Verhalten der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern. Führungskräfte können jedoch helfen, durch die Anwendung des Prinzips der achtsamen Führung, die psychischen Belastungen der Arbeitnehmer und damit auch das Burn-out-Risiko deutlich zu mindern.



Psychoziale Belastungen und Stress haben in den letzten Jahren in der Arbeitswelt deutlich zugenommen und sind mittlerweile zu einem massiven menschlichen und volkswirtschaftlichen Problem geworden. Die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen haben um 165 Prozent von 1997 bis 2012 zugenommen und stehen damit an zweiter Stelle aller Krankheitstage. Laut dem Hamburgischen Weltwirtschaftsinstitut werden die direkten und indirekten Kosten von psychosozialen Belastungen und Stress auf 364 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt, das sind 16 Prozent des realen Bruttoinlandsprodukts. Die Fehltagelänge alleine aufgrund von Burn-out haben sich innerhalb weniger Jahre vervielfacht und fast jede zweite Frühverrentung ist inzwischen psychisch verursacht.

Stress am Arbeitsplatz macht nicht per se krank, sondern kann ganz im Gegenteil zur Gesundheit beitragen, wenn die Arbeit Sinn stiftet, anspruchsvoll aber nicht überfordernd ist und auch Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten bietet. Weiterhin gibt eine gesunde Arbeit dem Leben

einen Rahmen und bietet die Möglichkeit zu sozialen Kontakten und Interaktion.

Die große Verantwortung der Führungskräfte

Welche Rolle spielt die Führungskraft bei stressbedingten Erkrankungen? Führungskräfte können durch ihr Führungsverhalten psychische Belastungen auslösen oder verstärken, andererseits aber auch eine wichtige Rolle für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz spielen, durch ihr Führungshandeln und ihre Vorbildfunktion. Wissenschaftliche Studien belegen, dass eine gesundheits- und mitarbeiterorientierte Führung Einfluss auf Krankenstand, Arbeitsleistung, Motivation und Arbeitszufriedenheit und den wahrgenommenen Stress am Arbeitsplatz hat.

Gesunde und mitarbeiterorientierte Führung bedeutet unter anderem die Zuweisung den Fähigkeiten entsprechender Arbeit, das Einräumen von Handlungsspielräumen, soziale Unterstützung und Wertschätzung sowie Anerkennung. All dies beeinflusst entscheidend Wohlbefinden, Gesundheit, Motivation und Leis-

tungsbereitschaft der Mitarbeiter. Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es aber auch, eigene Belastungsgrenzen und psychische Belastungen zu erkennen und somit im Hinblick auf die eigene Gesundheit den Mitarbeitern ein Vorbild zu sein.

Achtsamkeit als Basis

Das Führungsprinzip „Achtsamkeit“ und die Anwendung in der Führungspraxis kann hierfür eine hervorragende Basis bilden. Eine Führungskraft, die achtsam mit sich selbst umgeht, eigene Grenzen der Belastbarkeit und Belastungssymptome bei sich selbst wahrnimmt, geht auch ebenso achtsam mit Mitarbeitern um.

Achtsamkeit ist zunächst einmal eine angeborene Fähigkeit des Menschen, die trainierbar ist. Achtsamkeit ist die Präsenz in der Gegenwart und bedeutet, offen zu sein für Erfahrungen. Sie ermöglicht es, den gegenwärtigen Moment direkt und unverfälscht wahrzunehmen und zwar ohne zu bewerten. Durch diese Distanz zwischen Reiz und Reaktion werden auch

„ Ein authentisches Führungsverhalten, bei dem die innere und die äußere Haltung kongruent sind, führt zu einer deutlich höheren Leistungsmotivation, geringeren Fehlzeiten und einer geringen Fluktuation bei den Mitarbeitern.

Mehr zum Thema

Kohtes, Paul J./Rosman, Nadja: **Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt**, Stuttgart, 2014.

automatische Reaktionen, die auf Vorerfahrungen beruhen, vermieden.

Achtsamkeit ermöglicht das Annehmen jeglicher Situation als Basis für einen besseren Umgang damit und dadurch auch insgesamt ein stressfreieres Erleben von Situationen. Sie ermöglicht es außerdem, die eigene Position maßvoll zu vertreten, Konflikte besonnen zu klären und eine wertschätzende, von Vertrauen geprägte Beziehung zu den Mitarbeitern herzustellen.

Kompetenz zur Selbstführung

Die Voraussetzung für eine gute Führungsarbeit ist eine ausgeprägte Kompetenz zur Selbstführung. Die Fähigkeit zur Selbstführung spielt sowohl im Führungskontext, als auch im privaten Leben eine entscheidende Rolle. Der Kommunikationswissenschaftler und Psychologe Schulz von Thun nennt es „mit sich selbst und anderen klarkommen“. Zu einer guten Selbstführung gehören beispielsweise eine realistische Selbsteinschätzung, Empathie, Kooperationsbereitschaft, gute kommunikative Fähigkeiten, Disziplin und die Fähigkeit, gut mit eigenen Emotionen umgehen zu können. Eine gute Selbstführung ist die Basis für ein konstruktives und kooperatives Miteinander. Die bewusste Wahrnehmung und Steuerung der eigenen Gefühle und die Fähigkeit, sich in die Lage des Gegenübers hineinzuversetzen machen es möglich, authentisch zu bleiben und sich situativ angemessen zu verhalten.

Die Praxis der Achtsamkeit und eine permanente Reflexion des eigenen Verhaltens schaffen die Voraussetzungen für eine gute Selbstführung. Diese stärkt die eigene Effizienz und die psychische Widerstandskraft. Gute Selbstführung erzeugt auch eine Sogwirkung. Mitarbeiter folgen viel eher Führungskräften, die sich selbst führen können, und nehmen sie sich zum Vorbild. Ein authentisches Führungsverhalten, bei dem die innere und die äußere Haltung

Fünf Schritte zu mehr Achtsamkeit in der Führung

Info

1. Präsenz im Hier und Jetzt
2. Wertschätzung für mich selbst und andere
3. Maß und Mitte einhalten
4. Gelassenheit im Umgang
5. Mitfühlen und Verständnis

kongruent sind, führt zu einer deutlich höheren Leistungsmotivation, geringeren Fehlzeiten und geringerer Fluktuation bei den Mitarbeitern.

Nutzen der Achtsamkeit in der Führung für Unternehmen

Achtsame Führungskräfte sind weniger stressbelastet, leistungsfähiger und ihren Mitarbeitern zugewandter. Sie entwickeln überdurchschnittliche Kommunikations- und Interaktionsfähigkeiten und geben mehr soziale Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung.

Eine finnische Langzeitstudie zeigt, dass sich gerade durch eine erhöhte Anerkennung und Wertschätzung die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter um das 3,6-Fache erhöhen lässt. Nicht zu unterschätzen ist auch die Wirkung eines durch die Achtsamkeit gestützten mitarbeiterorientierten Führungsstils auf die Mitarbeiterbindung und Motivation. Gerade der aktuelle Gallup-Engagement-Index weist aus, dass rund 85 Prozent der Mitarbeiter entweder keine oder nur eine geringe Bindung an das Unternehmen haben. Diese Mitarbeiter sind in der Regel auch anfälliger für psychische Belastungen und haben höhere Fehlzeiten. Als Hauptursache für die geringe emotionale Bindung wird das Führungsverhalten der Führungskräfte benannt. Im Gegensatz dazu steht Google in den USA, das weltweit zu den Unternehmen mit der höchsten Mitarbeiterzufriedenheit

zählt. Eines der Erfolgsprinzipien ist das revolutionäre Selbstentwicklungsprogramm „Search Inside Yourself“, das Google-Mitarbeiter Chade-Meng Tan zusammen mit renommierten Wissenschaftlern entwickelt hat.

Achtsamkeit in der Führung lässt sich lernen

Zum Thema Achtsamkeit existiert, auch im Arbeits- und Führungskontext, eine große Anzahl an Veröffentlichungen und entsprechender Literatur. Die erfolgreiche Integration in den beruflichen und auch privaten Alltag sollte jedoch systematisch trainiert und reflektiert werden. In Seminaren – und hier auch in speziellen Formaten für Führungskräfte – werden Methoden vermittelt und trainiert.

Grundsätzlich aber sollte in den Unternehmen eine Kultur der Achtsamkeit von oben angestoßen und vorgelebt werden. Nur so ist eine erfolgreiche Integration in den Führungsalltag möglich. Aber auch die Führungskräfte selbst müssen einen solchen Kulturwandel akzeptieren.

Die in der Anwendung des Prinzips Achtsamkeit in der Führung liegenden möglichen Erfolgchancen könnten zur Bewältigung der gesundheitlichen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt einen deutlichen Beitrag leisten. Dies empfiehlt geradezu eine Umsetzung im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Unternehmen.

„ Grundsätzlich aber sollte in den Unternehmen eine Kultur der Achtsamkeit von oben angestoßen und vorgelebt werden. Nur so ist eine erfolgreiche Integration in den Führungsalltag möglich.



Autor
Günter Balmes,
Geschäftsführer,
Guenter Balmes Coaching/
Consulting/Training, Frankfurt,
info@guenterbalmes.de