

Jörg Krissler

# ACHTSAM FÜHREN

Eine Orientierungshilfe  
im Unternehmensalltag



meine Angestellten, in der Freizeit meine Freunde. Allerdings ist es nicht verwunderlich, dass die Mitarbeitenden bei einer solchen Haltung keinen Anlass sehen, fachlich über sich hinauszuwachsen und für andere im Betrieb, auch für Vorgesetzte, persönlich einzustehen.

Dabei folgt eigentlich dem Selbsterhaltungstrieb, wer als Führungsperson in die Menschen rundherum investiert. Erstens bereitet es deutlich mehr Vergnügen, Personen zu begegnen, die man mag. Zweitens lassen sich so wesentlich einfacher Ziele erreichen, weil sich das Engagement auf mehrere Köpfe, Herzen und Hände verteilt. «Corporate Happiness als Führungssystem: Glückliche Menschen leisten gerne mehr» heißt ein Buch von Oliver Haas.<sup>18</sup> Er beschreibt darin anhand ganz konkreter Fälle, wie er mit Teams diese Qualität entwickeln konnte. Dass Menschen Spaß an der Arbeit erfahren sollten, ist heute noch nicht flächendeckend anerkannt. Diejenigen Firmen, die diesen Aspekt verstanden und verinnerlicht haben, werden zweifellos markante Wettbewerbsvorteile gegenüber denjenigen generieren, die ihre Energien ausschließlich auf die unternehmerischen Ziele fokussieren. Denn diese Menschen werden sich auf konstruktiv kritische Art mit ihrer Unternehmung, mit ihren Vorgesetzten, mit ihren Kolleginnen und Kollegen identifizieren und den gemeinsamen Erfolg lustvoll mitgestalten. Dadurch entsteht ein magnetisches Wir-Gefühl.

Wie lange bleiben Menschen einer Unternehmung treu? Noch kurz vor der Jahrtausendwende waren Jubiläen zur zwanzig-, dreißig- oder vierzigjährigen Betriebszugehörigkeit keine Seltenheit. Heute dürfen sich Geschäftsleitungen glücklich schätzen, wenn sich Menschen für fünf Jahre binden lassen. Starke Anziehungskräfte für potenzielle Angestellte sind erstens Sinnhaftigkeit der Arbeit und zweitens menschliche Beziehungen. Künftige Mitarbeitende möchten wissen, welche Werte ein Unternehmen vertritt, also wofür sie sich abgesehen von der Produktion engagieren sollen. Geht es um ein Lebensgefühl, einen gesellschaftlichen Beitrag oder um eine positive Wirkung auf ökologische Zusammenhänge?

Man engagiert Menschen aufgrund der Fachkompetenz und verliert sie aufgrund der Sozialkompetenz. Das ist nicht zynisch; es soll aufzeigen, welchen Stellenwert dem Beziehungsgerüst einer Firma zukommt. Mitarbeitende wenden sich selten von der Unternehmensidee oder von der beruflichen Tätigkeit ab. Es sind die Menschen, die sie verlassen: Vorgesetzte, denen sie misstrauen, oder Kolleginnen und Kollegen, die sie persönlich verletzt haben. Zwischenmenschliche Konflikte sind Quellen der Unzufriedenheit, die zu Leistungsabfall und zu Austrittsgedanken führen. Unzufriedene Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sind manchmal noch ein bis zwei Jahre physisch anwesend, bis sie eine besser passende Funktion gefunden haben und die Kündigung einreichen. Es braucht kein übermäßig ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Verständnis, um zu erkennen, welche kritische Dimension die finanziellen Konsequenzen annehmen können. Es bleibt ja in der Regel nicht bei der Leistungsreduktion der einzelnen unzufriedenen Person. Oft weitert sich die Unzufriedenheit auf die Kolleginnen und Kollegen, auf die Kundschaft, die Lieferanten und viele weitere aus. Kündigungen und Neueinstellungen selbst kosten je Funktion schnell einmal ein bis drei Jahresgehälter. Hohe Fluktuationen, die zum Teil etwas leichtfertig hingenommen werden, führen dazu, dass Führungskräfte überverhältnismäßig viel Arbeitszeit in die Rekrutierung investieren

müssen. Dann fehlt die Energie, um die eigentlichen unternehmerischen Aufträge zu fokussieren und die Ziele zu erreichen.

Wie lassen sich das eigene Wohlbefinden und jenes der Mitarbeitenden steigern? Wie kann Spaß generiert werden, damit Menschen mit voller Energie lustvoll Leistung erbringen wollen? Derartige Fragen wurden früher nicht gestellt. Heute kommt ihnen eine zentrale Bedeutung zu. Oft entscheiden sie über den nachhaltigen Erfolg. An der Corporate Happiness scheint also durchaus etwas dran zu sein. Wie, wenn nicht durch sorgfältige, aufmerksame Führung, lässt sich diese realisieren? Menschen wollen gesehen werden, geachtet und wertgeschätzt. Das bedeutet für die Führungsbeauftragten natürlich, ein hohes zeitliches Engagement einzugehen. Aber gerade das ist ja die Essenz der Führung: gemeinsam mit den Mitarbeitenden unternehmerische Aufträge zu erfüllen. Sich zur Führung zu bekennen, bedeutet, anderen Menschen zu dienen. Die Dimensionen der Bedürfnisse und Ansprüche, die es zu berücksichtigen gilt, wachsen exponentiell. Einige sind klar, andere diffus. Was fordern die Unternehmensziele? Welche Kundenfragen stehen an? Welche Marktveränderungen verlangen nach einer unmittelbaren Reaktion? Was macht die Konkurrenz? Welche Entscheidungen müssen jetzt getroffen werden? Wie lassen sich die eigenen Arbeiten mit jenen der Partnerbereiche optimal koordinieren? Welche administrativen Pendenzen tragen die Attribute «wichtig» und «dringend»?

Mit achtsamer Führung ist etwas Ganzheitliches gemeint. Diese Art (und hier darf «Art» ruhig als Kunst verstanden werden) der Führung beginnt bei der Persönlichkeit. Das bedeutet, auf seine Bedürfnisse zu achten und dafür einzustehen. Weiter heißt es, sich für die Bedürfnisse anderer zu interessieren und sie zu respektieren. Der achtsame Umgang mit den individuellen verfügbaren Ressourcen erhält so eine große Bedeutung und Kraft. Arnold Weissmann bedauert, dass Führungskräfte noch immer «nach ihrer Sachkompetenz und nicht nach ihrer Führungskompetenz ausgewählt» werden. Das resultiere «in der mangelnden Fähigkeit, die spezifische Situation der Mitarbeiter und die herrschende Kultur im Unternehmen richtig einzuschätzen – einer der Hauptgründe, weshalb so viele der mit viel Euphorie gestarteten Unternehmensentwicklungsprojekte scheitern, sei es mit oder ohne Beratungsunterstützung. Immerhin schätzen Insider der Beratungsbranche die Zahl der gescheiterten Veränderungsprojekte auf rund 70 Prozent. Nicht Fachkompetenz wird künftig das entscheidende Kriterium für die Auswahl von Führungskräften sein, sondern soziale und Kommunikationskompetenz.»<sup>19</sup>

Folgendes Fallbeispiel illustriert dies schön:

Renate Ganz wird von Teilnehmenden ihrer Führungstrainings manchmal gefragt, warum denn gerade sie umdenken und achtsam Verantwortung übernehmen sollten, wenn sich ihre Vorgesetzten schon nicht daran hielten. Renate Ganz meint dann, sie habe Verständnis für solche Kritik und sie stelle sich die Frage manchmal auch. Wenn sie sich aber vor Augen führe, dass sie selbst wählen könne, ihre Welt selbst gestalten könne, dann bevorzuge sie grundsätzlich stärkende Beziehungen und sei bereit, den ersten Schritt dafür zu tun – und selbst einen zweiten, manchmal sogar einen dritten.

Hypothesen und Interpretationen sind natürliche Phänomene, die eng mit uns und unserem

Kommunikationsverhalten verbunden sind. Wenn sie offen als solche deklariert werden, können sie einem konstruktiven Gesprächsverlauf dienen. Andernfalls werden sie zu Killern der Kommunikation, innerhalb der ganz allgemein Missverständnisse viel, viel häufiger sind als Verständnis. Bedeutung wird gemeinsam geschaffen, sie entspringt nicht der eigenen Fantasie.

Die klassische Führung zielt auf die unmittelbare Wirkung in einer Unternehmung. Mit der rücksichtsvollen Führung übernimmt die Führungspersönlichkeit eine zunehmend größere Verantwortung, die sich auch auf die Gesellschaft ausweiten kann.

### **Leitfragen und Notizen**

Wie lautet meine Definition von Achtsamkeit?

Welche Herausforderungen erfahre ich, wenn ich achtsam sein möchte? Wie begegne ich ihnen?

Wie sollen mich andere in meiner Achtsamkeit wahrnehmen?

---

---

---

---

---

---

---

## **Der Führungskompass**

Der Führungskompass integriert wesentliche Aspekte von Führung und zeigt, in welchen Verhältnissen sie zueinander stehen. Sein Gehäuse ist der Überbau der Führungsarbeit. Es markiert die Werte, an denen sich die Führungskraft und damit auch die Mitarbeitenden orientieren, und kommt in Berührung mit äußeren Faktoren wie den Rahmenbedingungen des Unternehmens oder dem Einfluss des Marktes und externer Partner sowie mit anderen Abteilungen wie Stabsstellen oder Human Resources, wenn es um Kooperationen geht.

Die Kompassrose zeigt die vier Kardinalpunkte Ich, Du, Wir und Es an. Ersterer meint die Führungspersönlichkeit selbst mit ihrer biografischen Prägung, Berufserfahrung, Stärke und Schwäche. Das Du entspricht dem Gegenüber, dem Teammitglied in dessen persönlicher Prägung. Das Wir bezieht sich auf das gesamte Team und seine

soziodynamische Qualität als das, was die Gruppe zusätzlich zum Einfluss der und des Einzelnen leistet. Das Es schließlich versammelt die formulierbaren Fakten wie Abteilungsziele, den Auftrag und die Arbeitsinhalte.

Im Modell wird durch die Pfeile deutlich, wie das Ich mit dem Du, dem Wir und dem Es direkt verbunden ist, beziehungsweise in welche Richtungen jeweils direkt Einfluss genommen wird. Dadurch werden auch die Grenzen von Führung sichtbar. Die Art, wie sich beispielsweise die einzelnen Mitarbeitenden (Du) oder auch die Gesamtgruppe der Mitarbeitenden (Wir) auf den Auftrag (Es) einlassen, lässt sich durch Vorgesetzte (Ich) nicht direkt steuern. Nur indirekt zu beeinflussen, sind auch die Motivation, das Engagement und die Gruppendynamik. Das geht nur durch die Beziehungsgestaltung zwischen den Menschen (Ich–Du; Ich–Wir) und das Schaffen von Sinnhaftigkeit gegenüber den Zielen (Ich–Es). Wie sich die Beziehung zwischen den vier Punkten auch immer gestaltet, sie bleiben – zusammengehalten vom Gehäuse – immer verbunden.

Bestimmend für den Erfolg ist, wie die Relationen zu den vier Kardinalpunkten gestaltet werden. Am nachhaltigsten wirkt die Führung, wenn sie aus einer dynamischen Position realisiert wird, also aus der Mitte. Damit sorgen die Führungskräfte für ihre eigenen Ressourcen, achten gleichzeitig sowohl auf jene der einzelnen Mitarbeitenden als auch des gesamten Teams und fokussieren dabei den unternehmerischen Auftrag. Im Kompassmodell ist diese achtsame Positionierung im Zentrum als Kreuz im Kreis dargestellt.

Dieses auf das Wesentliche konzentrierte Metakonzept Führung ist besonders hilfreich, weil es sehr deutlich und schnell aufzeigt, wo etwaige Aufmerksamkeitsdefizite liegen und in welchem Bereich die nächsten relevanten Entscheidungen getroffen werden sollten. Es bietet Führungskräften eine grundlegende Orientierung in einer komplexen Unternehmens(un)ordnung.

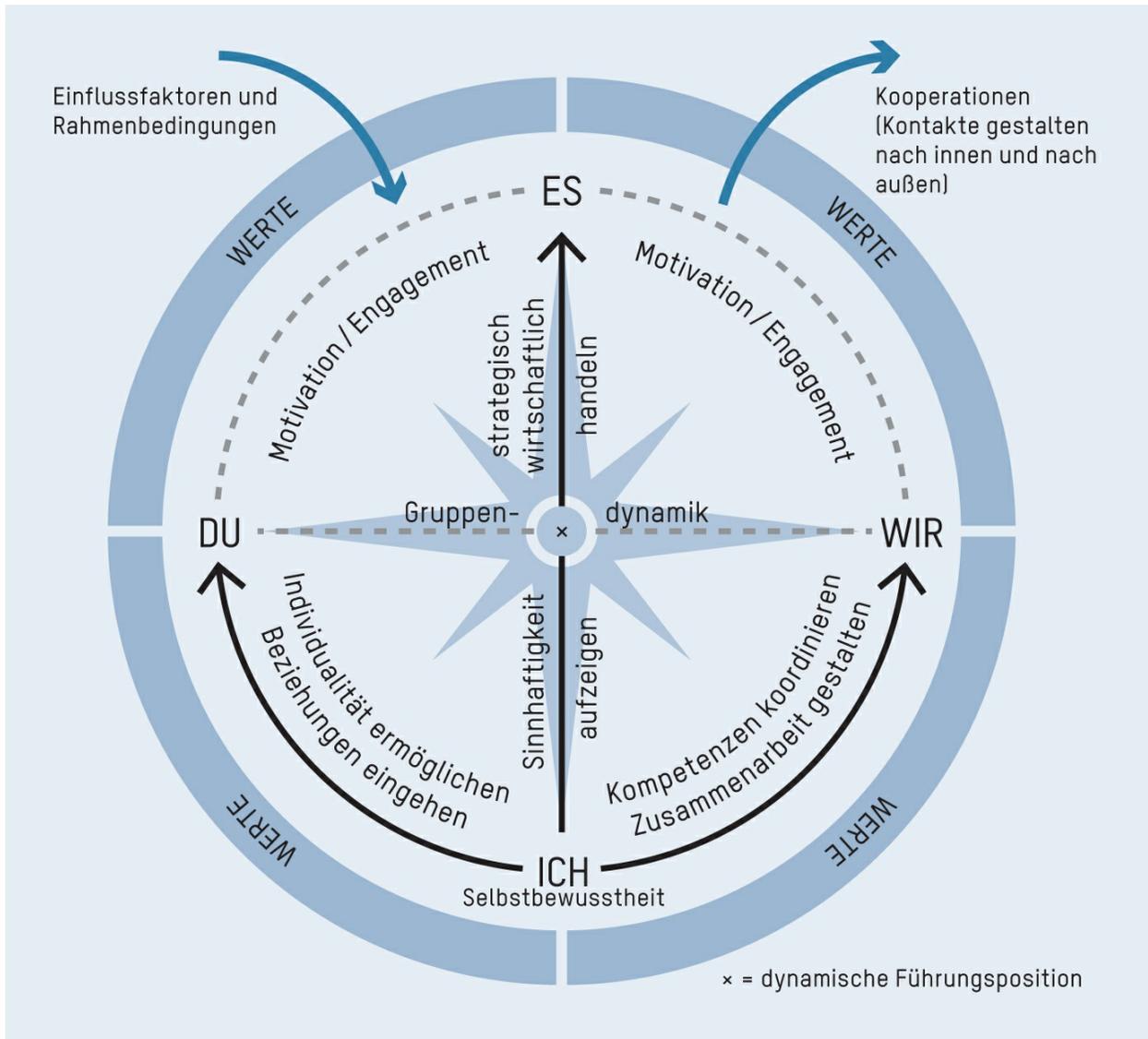


Abbildung 1: Der Führungskompass

## Sich selber führen