

# Gesund führen

Bereits vor der Coronapandemie war die Welt der Führungspersonen von Wandel, Ungewissheit und einer damit verbundenen Stressbelastung geprägt. Die Popularität von Achtsamkeitsprogrammen steigt deshalb zusehends. Ist es möglich, dass ihre Wirkung über den individuellen Nutzen wie Resilienz hinausgeht – und sogar den Kern des Erfolgs von Change Leadership bildet?

## DAS PROBLEM

Laut AOK-Fehlzeiten-Report haben die Krankheitstage seit 2010 aufgrund psychischer Erkrankungen um 56 Prozent zugenommen. So ist es kaum verwunderlich, dass Achtsamkeitsprogramme in Organisationen an Popularität gewinnen. Als emeritierter Professor der University of Massachusetts Medical School in Worcester gilt Jon Kabat-Zinn als einer der Begründer der modernen Achtsamkeit, die Menschen helfen soll, besser mit Stress, Angst und Krankheiten umzugehen. Achtsamkeit definiert Kabat-Zinn (2011, 291) als „einen Zustand, in dem wir absichtlich und ohne zu urteilen auf eine bestimmte Art und Weise im Hier und Jetzt aufmerksam sind“. Die positiven individuellen Effekte auf die physische und psychische Gesundheit sind heute gründlich erforscht und erwiesen (Goldberg et al. 2018, Hülsheger et al. 2013). Allerdings beschränken sich 80 Prozent der Studien auf die Messung des Effekts auf das individuelle Wohlbefinden.

## DIE WISSENSCHAFT

Daraus lassen sich dennoch Rückschlüsse auf das Führungsverhalten ziehen: In einer Studie mit dem Fokus auf Führungskompetenzen (Rupprecht et al. 2019) wird deutlich, dass Achtsamkeitsprogramme für Führungspersonen sich signifikant positiv auf weitere Kompetenzen wie Selbstführung und Selbstfürsorge sowie das Beziehungsmanagement und die eigene Veränderungsfähigkeit auswirken. Der Umgang mit den eigenen Emotionen, die Fähigkeit, mental einen „Schritt zurückzutreten“ und die Situation neu wahrzunehmen, bereichern wiederum das Gefühl von Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft im Team.

## DIE AUTORIN



**CHRISTINE STÜTZ** ▶  
Senior Consultant  
bei der Transformationsberatung  
HRpepper, Berlin  
▶ christine.stuetz@hrpepper.de



# Erfolgreiches Change Leadership und Achtsamkeit gehören (nicht) zusammen

## DIE PRAXIS

Um Achtsamkeit für die Unterstützung von Change Leadership einzuführen und zu trainieren, verspricht ein „non-linearer Angang“ nach Ellen Langer (1997) den größten Erfolg. Damit meint die Professorin für Psychologie an der Harvard University, dass der Lernprozess selbst achtsam gestaltet, kontinuierlich weiterentwickelt und offen für neue Informationen und verschiedene Perspektiven sein sollte. Für die Entwicklung von Führungskräften empfiehlt sich daher die Zusammenarbeit zwischen HR und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie ein intensives Initialtraining über mehrere Wochen mit fortlaufender Begleitung von Achtsamkeitsübungen. Die Integration in den Führungsalltag kann sowohl online über Apps als auch remote über Gruppenkurse stattfinden. Mit dem Blick auf Change Leadership bestätigen Higgs und Rowland (2010) empirisch: Führungspersonen, die sich ihrer selbst bewusst waren, nutzten ihre Präsenz in der Organisation auf achtsame und nicht auf impulsive Weise. Insgesamt stellten sie fest, dass Maßnahmen zur Förderung der Selbstwahrnehmung von Führungskräften zu einer Verbesserung des Change Management führen.

Allein durch Achtsamkeit ist erfolgreiche Führung durch die Untiefen von Transformation jedoch nicht getan:

Gesundheitspsychologin Deborah Rowland (2017) beschreibt Achtsamkeit zwar als eine Führungskompetenz, die ein positives Change-Leadership-Verhalten tatsächlich erst ermöglicht. Bei den Change-Führungspraktiken brauche es zusätzlich aber eine gute Balance zwischen der Vermittlung von Sinn, Richtung, klaren Leitplanken und Regeln sowie dem Hinterfragen von nicht hilfreichen Mustern und dem Gehen von neuen Wegen.

Ein achtsamer Umgang mit sich selbst, den Schwingungen im Team und der Organisation kreiert Erfolg bei Transformationen. Der Wandel von Führungsverhalten und -kompetenzen in diese Richtung erfordert zudem eine entsprechende Unternehmenskultur sowie Raum und Zeit fürs Dranbleiben. Wie die Studien und die Arbeitsausfallzeiten zeigen, lohnt sich das Resilienztraining nicht nur für Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden, sondern für die gesamte Organisation – und das besonders in Zeiten der Veränderung, die sich aktuell vor allem in der zunehmenden Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten zeigt. Change-Prozesse brauchen also eine resiliente Führung sowie kompetente Begleitung in den unter anderem von Rowland genannten Punkten, um die Transformation für alle Beteiligten gesund und erfolgreich zu gestalten. ●

## Literatur

- AOK (2021): Fehlzeiten-Report 2021; [www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/ueberblick-fehlzeiten/](http://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/ueberblick-fehlzeiten/) (Stand: 28.12.2021)
- Goldberg, S. et al. (2018): Mindfulness-based interventions for psychiatric disorders: A systematic review and meta-analysis, in: *Clinical Psychological Review*, 59, 52-60
- Higgs, M. / Rowland, D. (2010): Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership, in: *Journal of Change Management*, 10 (4), 369-385
- Hülshager, U. et al. (2013): Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 310-325
- Kabat-Zinn, J. (2011): Some reflections on the origins of MBSR, skillful means, and the trouble with maps, in: *Contemporary Buddhism*, 12 (1), 281-306
- Langer, E. J. (1997): *The power of mindful learning*, Cambridge/MA
- Rowland, D. (2017): *Still moving: How to lead mindful change*, Chichester/UK
- Rupperecht, S. et al. (2019): Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training in leader capabilities, in: *Frontiers in Psychology* (published online May, 15)