

Leadership und Angewandte Psychologie

Corinna von Au *Hrsg.*

Eigenschaften und Kompetenzen von Führungs- persönlichkeiten

Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills
und Kompetenzsysteme

 Springer

Leadership und Angewandte Psychologie

Reihenherausgeber

C. von Au

InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung

Oberursel (Ts.)

Hessen

Deutschland

Die Reihe *Leadership und Angewandte Psychologie* befasst sich mit modernen und tragfähigen Führungsansätzen, den Rahmenbedingungen einer Leadership-förderlichen Organisation, den Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten von morgen sowie deren Auswahl und Entwicklung. Der sich hierbei herauskristallisierende und zukunftsweisende Fokus auf das System, die Haltung, Beziehung und Individualität von Persönlichkeiten macht deutlich, dass Führung mehr ist als ein rein betriebswirtschaftliches Management der Organisation bzw. deren Mitglieder. Vielmehr führt nur die umfassende und adäquate Berücksichtigung von psychologischen Aspekten zum Erfolg der Organisation. Die Beiträge der Reihe zeichnen sich durch eine konsequente Verbindung von Theorie und Praxis aus, was sich auch in den Biografien der Autoren/-innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz widerspiegelt. Sie richtet sich sowohl an Führungspersönlichkeiten aller Hierarchieebenen als auch an (zukünftige) Verantwortliche im Bereich der Unternehmens- und Personalstrategie und der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung sowie an Studierende und Lehrende der (Wirtschafts-) Psychologie und Betriebswirtschaftslehre.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/15047>

Corinna von Au
(Hrsg.)

Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten

Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills
und Kompetenzsysteme

Herausgeber
Corinna von Au
InLeaVe®
Institut für Leadership & Veränderung
Oberursel (Ts.)
Deutschland

ISSN 2509-3355 ISSN 2509-3363 (electronic)
Leadership und angewandte Psychologie
ISBN 978-3-658-13030-5 ISBN 978-3-658-13031-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13031-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*.

Das vorliegende Buch „Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme“ ist der dritte Band der Reihe „Leadership und angewandte Psychologie“. Auch in diesem Buch habe ich wieder *großartige Beitragsautoren*¹ aus der Wissenschaft und Praxis gewonnen, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New Leadership sagen können. Diesen gilt mein ausdrücklicher Dank!

Darüber hinaus danke ich ganz herzlich dem *Springer Verlag*, insbesondere Frau Dr. Lisa Bender und Herrn Joachim Coch, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesenswerk in meine alleinige Herausgeberschaft zu geben, sowie *meiner Familie* für ihren vollkommenen Rückhalt, ihre Liebe und ihre fortlaufende Ermutigung.

Nach den ersten beiden grundlegenden Bänden „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze“ und „Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen“ werden nun die Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten sowie entsprechende Kompetenzsysteme näher beleuchtet. Dabei bieten alle Beiträge die Möglichkeit, unsere *Selbstreflexion (weiter) zu entwickeln*: Sind wir achtsam mit uns, der Umwelt und unseren Mitarbeitern? Welche Kommunikations- und Beziehungsmuster habe ich in der Kindheit, im Heranwachsen und im (heutigen) Erwachsenenleben erlebt? Kenne ich eigentlich überhaupt meine Grundeinstellungen, Antreiber und „Strokes“? Wie gebe ich mein Erlerntes oder Weiterentwickeltes an meine Kinder, Partner, Eltern, Geschwister, Freunde, Bekannte, Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter weiter? In welchen (wechselnden) Rollen führe ich bewusst oder unbewusst? Wie gehe ich mit Entscheidungen und Fehlern um? Betrachte ich Emotionen in der Arbeitswelt als

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „Leadership und angewandte Psychologie“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

„lästiges Übel“ oder arbeite ich (in welcher Form?) mit diesen bewusst und explizit? Auf welche Kompetenzen lege ich besonderen Wert in meinem Unternehmen? Und wie wurde unser Kompetenzmanagement-Modell überhaupt (nachhaltig) entwickelt?

Im ersten Beitrag, den ich gemeinsam mit meiner sehr geschätzten Kollegin *Ariane Seidel*, systemischer Coach und Organisationsentwicklerin, verfasst habe, beleuchten wir *Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz*. Hierbei spüren wir die Wurzeln des Achtsamkeitsbegriffs auf und beleuchten die relevanten Attribute von Achtsamkeit und die Einflüsse der Neurowissenschaften, bevor wir Achtsamkeit konkret auf den Führungsalltag übertragen.

Es folgen ganz wertvolle Beiträge, die spezifische Aspekte einer förderlichen Leadershipkultur und Struktur im Detail darstellen. *Allen großartigen Beitragsautoren* möchte ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen.

- Zunehmend wird gefordert, dass Führungskräfte situativ unterschiedliche Führungsrollen – wie die Rolle Unternehmer, Manager und Coach – einnehmen sollen. Die Psychologin, Coach und Beraterin *Dr. Karin von Schumann* und die Wirtschaftspsychologin und Trainerin *Tamaris Böttcher* gehen in ihrem Beitrag *Führen mit Coaching-Kompetenz* den Fragen nach, mit welchen Vor- und Nachteilen das – dem transformationalen Führungsstil entsprechende – Coaching durch den Vorgesetzten verbunden ist, wie es in der Praxis umgesetzt werden kann und welche Coaching-Kompetenzen die Führungskraft hierfür benötigt.
- Der weltberühmte Dirigent und mehrfacher Grammy-Awards-Gewinner *Christian Gansch* beschreibt in seinem Beitrag *Der Dreiklang der Führungskompetenz: Wahrnehmen – Entscheiden – Handeln* äußerst eindrucksvoll, welcher grundlegenden Führungskompetenzen es bedarf, damit Orchester klangvoll spielen können, und überträgt diese Erkenntnisse überzeugend auf die Wirtschafts-„Bühne“.
- Dass Emotionen nicht nur im Konzertsaal, sondern auch im Führungsalltag eine wesentliche Rolle spielen, zeigen die Psychologin *Prof. Dr. Miriam Landes* und der Wirtschaftswissenschaftler *Prof. Dr. Eberhard Steiner* in ihrem Beitrag *Führen in und mit Emotionen*. Dabei beleuchten sie sehr fundiert die Entwicklung der Emotionsforschung sowie die fundamentale Bedeutung von Emotionen im Führungsalltag und in Veränderungsprozessen.
- Die beiden Transaktionsanalytiker *Prof. Dr. Henning Schulze*, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA), und *Dr. Klaus Sejkora*, klinischer Psychologe und Psychotherapeut, untersuchen in ihrem Beitrag *Wertschätzende Führung durch Beziehungsgestaltung mit „Landkarten“ aus der Transaktionsanalyse* zum einen die Schlüsselherausforderungen von Führungskräften. Zum anderen zeigen Sie den für eine erfolgreiche Kommunikation und Interaktion notwendigen Beziehungsraum auf und beleuchten hierbei tief gehend die menschlichen Grundeinstellungen, „Strokes“ und persönlichen Antreiber.
- In dem Beitrag *Professionelle Kommunikation und Feedback im heterogenen Führungsalltag* stellt die Geisteswissenschaftlerin *Dr. Cornelia Schödlbauer*, systemische Beraterin, Trainerin und Coach, konkrete praxisnahe Ansätze dar, wie

Kommunikation im Führungsalltag und in Veränderungsprozessen umgesetzt werden kann. Dabei geht sie u. a. auf die erforderlichen kommunikativen Übersetzungsprozesse zwischen heterogenen Teammitgliedern ein.

- Führungspersönlichkeiten sollten nicht nur theoretisch wissen, wie eine wertschätzende Führungsbeziehung funktioniert, sondern diese auch aktiv vorleben. In dem Beitrag *Führungspersönlichkeit als Vorbild und Multiplikator für Fehlermanagement und eine Vertrauenskultur* beschreibt die Wirtschaftswissenschaftlerin Dr. Teresa Keller, Beraterin, Trainerin und Coach, eindrucksvoll, wie durch analytisches Fehlermanagement sowie durch eine neue und offene Kommunikation und eine echte Vertrauenskultur der Umgang mit Fehlern verbessert werden kann. Dabei ist es u. a. entscheidend, dass die Führungskraft eine ausgeprägte und ganzheitliche Reflexionsfähigkeit gegenüber Fehlern hat, und diese offene und lernende Fehlerkultur auch tagtäglich vorlebt.
- Ein authentisches Verhalten einer Führungspersönlichkeit schließt immer auch ein echtes Interesse und eine wahrhaftige Interaktion zu den Geführten ein. Barbara Fromm, Führungskräfte-Coach, nähert sich dieser bedeutenden Thematik sehr anschaulich mit ihrem Beitrag *Führen aus der Kraft der Liebe: Eine neue Haltung etabliert Inspiration und Wertschätzung in der Führung*.
- Wir wissen es alle: Auch in schwierigen Zeiten geht alles leichter, wenn wir nicht alles bierernst nehmen. Dr. Gerhard Schwarz, Universitätsdozent für Philosophie und Gruppendynamik, führt uns mit Leichtigkeit und Esprit durch seinen Beitrag *Führen mit Humor*. Hierbei stellt er ausführlich die verschiedenen Wirkungsebenen und Formen des Humors sowie praktische Einsatzgebiete von Humor im Führungsalltag vor.
- Wie erhält man einen Überblick über die bedeutenden und erforderlichen Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten? Der Wirtschaftswissenschaftler Dr. Kai Reinhardt beleuchtet in seinem Beitrag *Kompetenzmanagement als strategisches Führungsinstrument im Zeitalter von Organisationen 2.0* die Bedeutung und Ausgestaltung eines integralen und wandlungsfähigen Kompetenzmanagements, welches Entscheidungen zur Entwicklung neuer Kompetenzstrukturen ermöglicht und die Kompetenzentwicklung auf individueller und strategischer Ebene harmonisiert. Dabei wird u. a. die schrittweise Einführung des Kompetenzmanagements unter Berücksichtigung des Reifegrads der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens in fundierter Weise aufgezeigt.
- Schließlich lassen uns die Wirtschaftswissenschaftlerin und strategische Führungskräfteentwicklerin Dr. Aischa Astou Saw und der Diplom-Kaufmann und Leiter der strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung Stephan Heyne, beide KfW, mit ihrem sehr offenen und anschaulichen Praxisbeitrag *Die Konzeption und erfolgreiche Verankerung eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells am Beispiel der KfW* über die strategischen Überlegungen zum Kompetenzmodell der KfW und über die konkreten einzelnen Umsetzungsschritte teilhaben. Hierbei zeigen sie eindrucksvoll, dass bereits der Weg der Erstellung, Implementierung und Weiterentwicklung des Kompetenzmodells eine fruchtbare Entwicklung der Kompetenzen der Führungskräfte ist und bleibt.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte, würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen „Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Leadership Statements der Beitragsautoren (in alphabetischer Reihenfolge)

Eine Leadership-Persönlichkeit ist für mich

- ... ein kognitiv und insbesondere emotional gereifter und ausbalancierter Mensch, der durch ehrliches Interesse und tagtäglich gelebte Wertschätzung und Vertrauen Resonanz erzeugt, sich fortlaufend reflektiert und lernt sowie als mutiger „Enabler“ Führungsrahmenbedingungen schafft, in denen Organisationsmitglieder individuell gefordert und gefördert werden (Prof. Dr. Corinna v. Au);
- ... eine Person, die über die Fähigkeit verfügt, den Erfolg der Firma und das Wohl des Mitarbeiters – und seine Weiterentwicklung – im Blick zu behalten (Tamaris Böttcher);
- ... jemand, der in der Lage ist, Menschen zu inspirieren und sie zu unterstützen, ihr volles Potenzial zu entfalten (Barbara Fromm);
- ... wahrnehmungsfähig, selbstkritisch und entscheidungsfreudig zugleich (Christian Gansch);
- ... eine Person, die – an den Werten des Unternehmens orientiert – sich im besonderen Maße integer verhält, auch unter Belastungen souverän agiert und die individuellen Fähigkeiten und Potenziale ihrer Mitarbeiter erkennt und fördert (Stephan Heyne);
- ... jemand, der sein Team und sich selber so führt, dass sich das größtmögliche Potenzial entfalten kann und die Ziele und Visionen des Unternehmens erreicht und weiterentwickelt werden können (Dr. Teresa Keller);
- ... eine Person, die sich neben zahlreichen Fähigkeiten und Kompetenzen durch ein ehrliches Interesse an Menschen und ein Vertrauen in deren Fähigkeiten auszeichnet. Bei allem Vertrauen in die Mitarbeiter erkennt die Führungskraft dennoch Fehlentwicklungen. Diese Balance zeugt von wahren Können (Prof. Dr. Miriam Landes);
- ... ein Mensch, der mein Denken um neue Horizonte erweitert, was noch auf einem bestimmten Gebiet möglich ist; der alle konventionellen Weisheiten grundsätzlich infrage stellt; der mit frischen und progressiven Ansichten Einfluss auf das ganze Unternehmen nimmt. Dass diese Eigenschaften in einer Person vereint sind, ist jedoch ein eher absurder Gedanke (Dr. Kai Reinhardt);
- ... eine Person, der es gelingt, die eigenen Handlungen sowie die Handlungen anderer auf das Erreichen gemeinsamer Ziele auszurichten (Dr. Aischa Astou Saw);

- ... ein Mensch, der sich selbst führen kann und Verhaltensmuster vorlebt, die glaubwürdig sind (Dr. Cornelia Schödlbauer);
- ... jemand, der auf der Basis persönlicher Autonomie in Gruppen, Teams und Organisationen den Rahmen für ein wertschätzendes, aufeinander bezogenes Miteinander schaffen kann (Prof. Dr. Henning Schulze);
- ... eine Führungskraft, die authentisch und glaubwürdig unterschiedliche Menschen abholen und begeistern kann (Dr. Karin von Schumann);
- ... jemand, der/die die für die Gruppe oder Organisation notwendigen Funktionen erfüllt oder anregt, um die ihr gestellten Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können (Dr. Gerhard Schwarz);
- ... ein charismatischer Mensch, der sich selbst reflektiert und verantwortungsbewusst in die Entwicklung und Steuerung sowohl der Unternehmensziele als auch seiner Mitarbeiter einbringt, und dabei authentisch handelt, achtsam führt, ressourcenorientiert delegiert sowie systemrelevant entscheidet (Ariane Seidel);
- ... jemand, der in der Lage ist, die hohe Komplexität von Führungssituationen beziehungsorientiert so zu gestalten, dass die Grenzen klar abgesteckt sind (Dr. Klaus Sejkora);
- ... ein Jongleur, der stets die Balance zu halten versteht zwischen Vision und Tagesgeschäft, zwischen Risikobewusstsein und Chancenverwertung und zwischen Vorgabe und Eigenverantwortung (Prof. Dr. Eberhard Steiner).

Mit einer Leadershipkultur verbinde ich

- ... eine wahrhaftig wertschätzende, kreative und reflexive Dialog- und Lernkultur, in der die Verschiedenheit aller Menschen erkannt und individuell berücksichtigt wird, sodass alle Organisationsmitglieder mit großer Freude erfolgreich an sinnhaften Leistungen arbeiten und sich stets weiter entwickeln können (Prof. Dr. Corinna von Au);
- ... zufriedene und motivierte Mitarbeiter – durch eine exzellente Führung, die sich an den Werten des Unternehmens orientiert (Tamaris Böttcher);
- ... eine Kultur, die das Wohl aller Beteiligten in und außerhalb des Unternehmens im Auge behält (Barbara Fromm);
- ... das hürdenfreie, kreative Wechselspiel unterschiedlicher Kompetenzen, Funktionen und Abteilungen, die sich stets einem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen (Christian Gansch);
- ... ein Umfeld, welches verantwortungsvolles wie innovatives Handeln ermöglicht und gegenseitiges Vertrauen schafft (Stephan Heyne);
- ... vertrauensvolles Handeln und einen hohe Lernbereitschaft, um sich immer wieder auf neue Herausforderungen einzustellen und damit den Erfolg des Unternehmens zu sichern (Dr. Teresa Keller);

- ... Lernen und das Ausprobieren und die Anwendung von Neuem; Lernprozesse werden durch ein Klima der Offenheit gefördert, für die ein angstfreier Raum Voraussetzung ist (Prof. Dr. Miriam Landes);
- ... eine von Offenheit, Kreativität und Unternehmertum geprägte Arbeitswelt, in der alle Konventionen – ob Strategieprozess, Führung und Führungskräfte oder die Art, wie Geschäfte gemacht werden – jederzeit infrage gestellt werden können und dadurch neue Alternativen entstehen, wie sich die Menschen und die Organisation gemeinsam weiterentwickeln (Dr. Kai Reinhardt);
- ... ein Umfeld, das es den Führenden einer Organisation ermöglicht, ihre Kompetenzen effektiv einzusetzen, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Dr. Aischa Astou Saw);
- ... ein System, das die Dynamik der Selbst-, Eigen- und Fremdführung so ausbalanciert, dass Zielkonflikte konstruktiv ausgehandelt werden können (Dr. Cornelia Schödlbauer);
- ... Autonomie, Rollenklarheit und klare Grenzen, die Beziehungsräume in der Organisation ermöglichen (Prof. Dr. Henning Schulze);
- ... eine Kultur, die konsequent in die Entwicklung und Förderung von Führungspersönlichkeiten investiert und diesen die notwendigen Gestaltungsspielräume gewährt (Dr. Karin von Schumann);
- ... die Fähigkeit der Mitglieder einer Gruppe oder Organisation, Probleme auf der Metaebene zu diskutieren und damit leichter zu einer Lösung zu finden (Dr. Gerhard Schwarz);
- ... eine lernende Organisation, die auf Basis der vorhandenen Unternehmenskultur den Führungs- und Managementstil dahin gehend fördert, dass die Führungspersönlichkeiten beim Streben nach dem Erreichen der Unternehmensziele die zugehörigen Mitarbeiter ressourcenorientiert und wertschätzend einbindet (Ariane Seidel);
- ... Offenheit, Wertschätzung sowie den unbedingten Willen zu einer persönlichen Wachstum ermöglichenden Beziehungsgestaltung (Dr. Klaus Sejkora);
- ... die Freiheit der Mitarbeiter eigenständig denken und ihre Meinung äußern zu können, ihre sinnvollen Ideen berücksichtigt zu finden, in der die Menschen einen wertschätzenden, fehlertoleranten Umgang miteinander pflegen und Führungskräfte, die sich vor ihre Mitarbeiter stellen und fähig sind, Entscheidungen zu treffen und diese auch zu begründen und die die Bodenhaftung nicht verloren haben (Prof. Dr. Eberhard Steiner).

Herausgeber-Profil



Prof. Dr. Corinna von Au, Jahrgang 1965, ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern. Sie studierte in unterschiedlichen Fachgebieten (Dipl.-Kauffrau, Dipl.-Handelslehrerin, Master of Arts/Personalentwicklung, Master of Mediation) und hatte zehn Jahre Projekt- bzw. Linienverantwortung bei PricewaterhouseCoopers bzw. in der DZ BANK. Seit 2005 ist sie Professorin an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Wirtschaftspsychologie und Schlüsselqualifikationen. Parallel dazu war und ist sie als Beraterin, Coach und Mediatorin tätig, u. a. auch als Senior Managerin im Bereich Organisation & Change bei Deloitte Consulting bzw. aktuell als Institutsleitung bei InLeaVe® – Institut für Leadership &

Veränderung (www.inleave.de). Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sowie Beratungsschwerpunkte sind Leadership und Executive Coaching, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, Kompetenzen und Kompetenzsysteme, Change Management, Konfliktmanagement und Mediation sowie psychosoziale Belastungen und Störungen am Arbeitsplatz. Sie ist zertifizierte systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin (ISB Wiesloch, Dr. Bernd Schmid), amtsärztlich zugelassene Heilpraktikerin für Psychotherapie und EMDR Therapeutin sowie für Facet5 (Big 5) Persönlichkeitsdiagnostik (www.facet5.com) und für Belbin Teamrollen (www.belbin.de) akkreditiert. Weitere Fortbildungen u. a. in systemischen Aufstellungen (Syst Institut, Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, München), Design Thinking (E&E information consultants AG, Berlin) und in klinischer Hypnose (Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen).

Kontakt: corinna.vonau@inleave.de

Inhaltsverzeichnis

Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz	1
Corinna von Au und Ariane Seidel	
Führen mit Coaching-Kompetenz	27
Karin von Schumann und Tamaris Böttcher	
Der Dreiklang der Führungskompetenz: Wahrnehmen – Entscheiden – Handeln	49
Christian Gansch	
Führen in und mit Emotionen	65
Miriam Landes und Eberhard Steiner	
Wertschätzende Führung durch Beziehungsgestaltung mit „Landkarten“ aus der Transaktionsanalyse	91
Henning Schulze und Klaus Sejkora	
Professionelle Kommunikation und Feedback im heterogenen Führungsalltag	117
Cornelia Schödlbauer	
Führungspersönlichkeit als Vorbild und Multiplikator für Fehlermanagement und Vertrauenskultur	137
Teresa Keller	
Führung aus der Kraft der Liebe: Eine neue Haltung etabliert Inspiration und Wertschätzung in der Führung	157
Barbara Fromm	
Führen mit Humor	177
Gerhard Schwarz	

Kompetenzmanagement als strategisches Führungsinstrument im Zeitalter von Organisation 2.0	197
Kai Reinhardt	
Die Konzeption und erfolgreiche Verankerung eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells am Beispiel der KfW	221
Aischa Astou Saw und Stephan Heyne	

Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz

Corinna von Au und Ariane Seidel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Begriff und Bedeutung von Achtsamkeit	3
2.1	Entwicklung des Achtsamkeitsbegriffs und Definition	3
2.2	Mit Achtsamkeit gegen den Autopiloten- und diskrepanzorientierten Modus bei gleichzeitiger Akzeptanz der Achtsamkeits-Dialektik	6
2.3	Achtsamkeit als Zustand (state) und als Persönlichkeitseigenschaft (trait)	8
2.4	Achtsamkeit aus neurophysiologischer Perspektive – Hintergründe und Entwicklungsmöglichkeiten	9
3	Achtsamkeit und Führung	11
3.1	Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Führungserfolg	11
3.2	Achtsame Wahrnehmung und Haltung als grundlegendes Führungsprinzip	14
3.3	Achtsame Kommunikation im Führungsalltag	15
4	Achtsamkeitsübungen zur kontinuierlichen Steigerung der Achtsamkeit und des Wohlbefindens im (Führungs-)Alltag	17
5	Zusammenfassung und Ausblick	20
	Literatur	21

C. von Au (✉)
InLeaVe® - Institut für Leadership & Veränderung,
Kleine Schmied 38, 61440 Oberursel, Deutschland
E-Mail: corinna.vonau@inleave.de

A. Seidel
Systemische Organisationsberatung, Storchennest 36, 23562 Lübeck, Deutschland
E-Mail: kontakt@ariane-seidel.de

1 Einleitung

Eine Rose ist eine Rose ist eine Rose ist eine Rose.
Gertrud Stein (1922, S. 187)

Wie das *Zitat* eindrucksvoll zum Ausdruck bringt, bedeutet *Achtsamkeit*, im Hier und Jetzt zu sein. Das ist nicht leicht: „Gewöhnlich sind wir in zerstreuten Gedanken gefangen oder in Meinungen über das, was im Augenblick geschieht“ (Germer 2009, S. 17). Beispiele für *Unachtsamkeit* gibt es viele (vgl. Brown und Ryan 2003):

- Multitasking ausüben oder Aktivitäten durchhecheln, ohne für sie aufmerksam zu sein
- Vornehmlich mit der Zukunft oder der Vergangenheit beschäftigt zu sein
- Einen Personennamen vergessen, fast so schnell, wie wir ihn gehört haben
- Dinge zerbrechen oder verschütten aus Nachlässigkeit, Unaufmerksamkeit oder weil man an etwas anderes denkt
- Essen oder Trinken, ohne sich bewusst zu sein, dass (bzw. was) man isst oder ohne dabei die Geschmackserlebnisse in ihrer Vielfalt aufzunehmen
- Unfähig, (feinere) Gefühle körperlicher Spannung oder Beschwerden zu bemerken
- Etc.

Achtsamkeit dagegen richtet unsere Aufmerksamkeit auf das Denken oder Tun, das gerade anliegt: „Sind wir achtsam, ist unsere Aufmerksamkeit nicht in Vergangenheit oder Zukunft verstrickt, und wir urteilen oder weisen nicht zurück, was im Moment geschieht. Wir sind präsent“ (Germer et al. 2009, S. 17).

Die Praxis und das Konzept der Achtsamkeit erfreuen sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit. Wirkte die Achtsamkeit Mitte der 1990er Jahre noch exotisch und esoterisch, so scheint sie nun in der Gesellschaft angekommen zu sein: Ihre *erfolgreiche Anwendung in klinischen Kontexten* und ihre *wissenschaftliche Erforschung*, insbesondere durch die Neurowissenschaften, haben die *Anwendungsfelder* auch *auf den Arbeitskontext ausgeweitet*. So wird die Forderung nach einer zunehmenden Achtsamkeit sowohl in der *Führungstheorie* (vgl. z. B. die neueren Werke „Führungsprinzip Achtsamkeit“ (Hinze 2001), „Mit Achtsamkeit in Führung“ (Kohtes und Rosman 2014), „Achtsame Unternehmensführung“ (Schnetzer 2014), „Konzentriert Euch“ (Goleman und Vogel 2014), „Mindful Leadership“ (Marturano und Baumann 2015)), als auch in der *Führungspraxis* immer lauter. Denn auch Führungspersönlichkeiten sind mit einer schnelllebigen Welt, wachsender Komplexität und damit zusammenhängenden Unsicherheiten konfrontiert, die ein (besonders) achtsames Verhalten fordern. Somit entwickelt sich Achtsamkeit zu einer *bedeutenden Führungskompetenz*.

Im vorliegenden Beitrag werden zunächst in Abschn. 2 der Begriff und die Bedeutung von Achtsamkeit beleuchtet. Hierbei wird neben der Definition von Achtsamkeit auch die Frage beantwortet, ob es sich hierbei um eine stabile Persönlichkeitseigenschaft oder

um eine entwickelbare Kompetenz handelt. Dabei werden auch neurowissenschaftliche Erkenntnisse herangezogen. Anschließend wird in Abschn. 3 der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Führungserfolg dargelegt. Hierbei wird auch gezeigt, dass eine achtsame Führung weniger mit Tools und Methoden, als mit einer achtsamen Haltung und Wahrnehmung als grundlegendes Führungsprinzip sowie einer achtsamen Kommunikation zu erzielen ist. Schließlich werden in Abschn. 4 nach einer abgewandelten klassischen Achtsamkeitseinstiegsübung praktikable Achtsamkeitsübungen im Führungsalltag aufgezeigt. Der Beitrag schließt in Abschn. 5 mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

2 Begriff und Bedeutung von Achtsamkeit

2.1 Entwicklung des Achtsamkeitsbegriffs und Definition

Der *Begriff Achtsamkeit* hat seine historischen Wurzeln im *Buddhismus* (zur ursprünglichen Achtsamkeit vgl. ausführlich Gruber 2011): Achtsamkeit (englisch *mindfulness*) ist die deutsche Übersetzung des Wortes „*sati*“ (Gunaratana 2000, S. 149), welches in den buddhistischen Schriften seit 2.500 Jahren zu finden ist und einen essenziellen Bestandteil der buddhistischen Psychologie hat (vgl. Germer 2009a, S. 28): So wird im „Edlen Achtfachen Pfad“ beschrieben, wie man sich von den Leiden befreit, die Buddha in den „Vier Edlen Wahrheiten“ verkündet hatte (vgl. Walach 2006, S. 97).

Hierbei haben sich *zwei zentrale buddhistische Strömungen* *Hinayana* und *Mahayana* entwickelt, die ein Kernstück von Achtsamkeit teilen: Das Verständnis von Gegenwärtigkeit als bewusste Aufmerksamkeitslenkung auf den gegenwärtigen Moment. Ein wesentlicher Unterschied besteht hinsichtlich der Haltung gegenüber den gegenwärtig wahrgenommenen Bewusstseinsinhalten:

- Der *Hinayana* („kleines Fahrzeug“) legt den Schwerpunkt auf eine gleichmütige, nicht wertende oder auch „passiv-neutrale Haltung“ (vgl. Sauer 2011, S. 23).
- Der *Mahayana* („großes Fahrzeug“), der auch keine Bewertung vornimmt, richtet sein Augenmerk auf eine „aktiv-positive Haltung“, die von Liebe, Mitgefühl, Zuversicht, Zärtlichkeit, Frieden, Glück und ähnlichen positiven Begriffen gestützt wird (vgl. Sauer 2011, S. 23).

Etwa Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich erstmals ein breites Interesse der westlichen Psychologie und Medizin am Konzept von Achtsamkeit aus der buddhistischen Lehre (vgl. Gruber 2011). Ein bedeutender Pionier war *Kabat-Zinn* (1989, 1998, 2006), der Ende der 1970er Jahre an der University of Massachusetts die

Mindfulness-based-Stress-Reduction (MBSR) zur Behandlung chronischer Schmerzpatienten begründet hat (vgl. Kabat-Zinn 2013). MBSR ist ein psychoedukatives und auf Selbsterfahrung aufbauendes Programm, welches verschiedene Meditationsformen (wie Body Scan, formelle Meditation im Sitzen oder Gehen und Yoga Übungen) beinhaltet (vgl. Kohls et al. 2013, S. 164). Aus dem achtwöchigen standardisierten MBSR-Basistraining entwickelten sich verschiedene Achtsamkeits-Ansätze. Seit Anfang der 1990er Jahre kann man von einer breiten Integration des Konzept Achtsamkeit in verschiedenen Therapieansätzen sprechen (vgl. Sauer 2011). Zudem werden in den letzten Jahren achtsamkeitsbasierte Verfahren nicht nur zur Bewältigung von stressbedingten und sonstigen Krankheiten eingesetzt, sondern gleichfalls zur Steigerung des Wohlbefindens (vgl. Kohls et al. 2013, S. 165). Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen die Wirksamkeit von Achtsamkeitstrainings für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Personen bereits nach einem Zeitraum von sechs bis acht Wochen systematischen Trainings (vgl. Mars und Abey 2010). Zudem ermöglichen es diese, konzentrierter und emotional ausgeglichener zu handeln (vgl. Heidenreich und Michalak 2006).

Was ist nun *Achtsamkeit*? Kabat-Zinn (2006, S. 18) definiert Achtsamkeit wie folgt:

Achtsamkeit beinhaltet, auf eine bestimmte Art und Weise aufmerksam zu sein: bewusst im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen.

Aus dieser Definition lassen sich *drei Attribute* ableiten:

1. „*Bewusst*“: Dies bedeutet eine absichtsvolle Lenkung der Aufmerksamkeit, die von Moment zu Moment erfolgt. Sofern man einmal abschweift, z. B. an etwas Vergangenes denkt und dies wahrnimmt, kehrt man absichtsvoll zu den gegenwärtigen Empfindungen zurück (vgl. Heidenreich und Michalak 2003; Kabat-Zinn 2006, 2013).
2. „*Gegenwärtiger Augenblick*“: Hier erfolgt der Fokus im Hier und Jetzt auf alle gegenwärtigen Wahrnehmungen, also alle Gedanken, Gefühle und Körpereindrücke. Erinnerungen, Grübeleien oder Zukunftsplanungen sind keine Wahrnehmungen der Gegenwart (vgl. Heidenreich und Michalak 2003), sondern (nicht förderliche) Verstrickungen in der Vergangenheit oder Zukunft (vgl. Kabat-Zinn 2006, 2013).
3. „*Ohne zu urteilen*“: Es sollen gegenwärtige Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle nicht bewertet werden. Oftmals bewerten wir unbewusst, zu dem wir uns hingezogen fühlen bzw. das wir meiden, als positiv bzw. negativ. Machen wir uns unsere Kategorisierungen und Zuschreibungen bewusst, so können wir frei entscheiden, ob wir verändern oder beibehalten wollen (vgl. Heidenreich und Michalak 2003). Dieses einfach nur schlichte Wahrnehmen und Nicht-Urteilen soll auf eine akzeptierende, offene und freundliche Weise geschehen (vgl. Kabat-Zinn 2006, 2013).

Bishop et al. (2004, S. 232) verwenden in ihrer Definition ähnliche Attribute. Auch sie fokussieren die bewusste Aufmerksamkeitslenkung auf den gegenwärtigen Moment mitsamt der gegenwärtigen Bewusstseinsinhalte und sprechen von „*self regulation of*

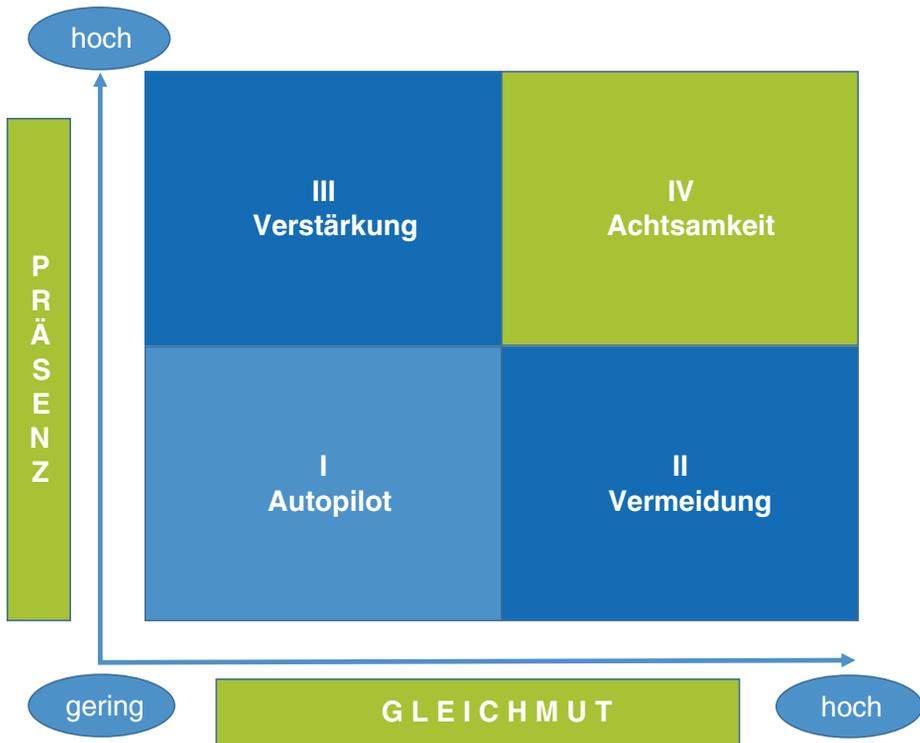


Abb. 1 Präsenz-Gleichmut-Matrix nach Sauer (2011, S. 21); in eigener Darstellung

attention“ (vgl. Attribut 1 und 2). Des Weiteren ist eine gewisse Haltung gegenüber diesen Bewusstseinsinhalten erforderlich. Diese „*acceptance*“ (vgl. Attribut 3) ist gekennzeichnet durch Gleichmut (kein Urteil fällen) bzw. Akzeptanz (gutheißen). Ein gewisser *Unterschied* bleibt festzuhalten: „Während die beiden genannten Aspekte bei Kabat-Zinn bereits (End-)Zustände beinhalten, sind die Formulierungen der Komponenten bei Bishop et al. prozesshafter“ (Michalak et al. 2012, S. 8). Entsprechend sind auch die im Verständnis von Bishop et al. (2004) verwendeten Begriffe Aufmerksamkeit (*attention*) und Bewusstsein (*awareness*) austauschbar. Brown und Ryan (2003) kritisieren dies, da dies im Sinne einer Operationalisierung nicht klar genug sei. Die Bewusstheit definieren sie als Gewahrsein der internen und externen Phänomene, die andauernd in unserer Realität eintreffen. Die Aufmerksamkeit wird definiert als das Fokussieren dieser Bewusstheit auf einen ganz spezifischen Aspekt der Realität (vgl. Brown und Ryan 2003, S. 822).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es noch *viele weitere Definitionen und Konzeptionalisierungen von Achtsamkeit* gibt (vgl. z. B. Martin 1997), die allerdings sehr ähnlich sind: So teilen die meisten Autoren die sich überschneidenden *Kernbestandteile Präsenz und Gleichmut bzw. Akzeptanz*. Sauer (2011, S. 21) hat dies treffgenau in der Präsenz-Gleichmut-Matrix dargestellt (vgl. Abb. 1).

Die *Präsenz* kennzeichnet dabei die Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt, immer in Verbindung mit einer Intentionalität der „Relation zu einem Objekt“ (Sauer 2011, S. 18) und einer Handlungsbefähigung. Als *Gleichmut (Akzeptanz)* wird das Modell der „schöpferischen Indifferenz“ nach Friedländer verstanden: Diese „sagt weder ‚ja‘ noch ‚nein‘ – das ist Gleichheit, das einfache Anerkennen der Tatsachen. Die Indifferenz ist deswegen schöpferisch, weil sie keine Option ausschließt. Ebenso wenig bestätigt sie sie aber“ (Sauer 2011, S. 19).

Neben diesen beiden Kernbestandteilen wird Achtsamkeit „stets als *psychologischer Prozess* definiert und nicht per se mit einer bestimmten Technik gleichgesetzt – wie z. B. Meditation“ (Sauer 2011, S. 27).

2.2 Mit Achtsamkeit gegen den Autopiloten- und diskrepanzorientierten Modus bei gleichzeitiger Akzeptanz der Achtsamkeits-Dialektik

In der Literatur über Achtsamkeit – wie auch in der Präsenz-Gleichmut-Matrix von Sauer (2011, S. 21) – ist immer wieder die Rede vom *Autopilotenmodus* (vgl. Heidenreich et al. 2003; Kabat-Zinn 2006, 2013; Michalak et al. 2012; Segal et al. 2012). Dieser Modus prägt unseren Alltag häufig dadurch, halb- oder unbewusst bzw. automatisiert Aufgaben und Tätigkeiten auszuführen oder Kategorisierungen vorzunehmen. Z. B. fahren wir mit dem Auto und denken daran, was wir am Abend kochen werden. Oder wir stecken Menschen, an denen wir auf der Straße vorbei laufen, aufgrund von Äußeren (unbewusst) in eine „bekannte“ Schublade. Das Bewusstsein ist dann nicht bei der gegenwärtigen Handlung, sondern bei anderen Inhalten (vgl. Heidenreich und Michalak 2003). Solchen Automatismen soll mittels Achtsamkeit, welches „das Gegenteil zu auf Pilot sein“ (Germer et al. 2009, S. 19) ist, begegnet werden:

Eine zentrale Annahme achtsamkeitsbasierter Ansätze ist, dass der Autopilotenmodus flexibles und situativ angemessenes Handeln erschwert, da er automatisierte und starre Verarbeitungs- und Reaktionsmuster begünstigt (Heidenreich und Michalak 2003, S. 265).

Der Zustand der *Achtsamkeit* soll es einem ermöglichen, diesen *Autopilotenmodus zu durchbrechen*, indem die Aufmerksamkeit bewusst und gezielt auf den gegenwärtigen Moment und die momentan ablaufenden Erfahrungen gelenkt wird. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es dabei geht, „personale Distanziertheit und Emotionslosigkeit zu praktizieren“ (Kohls et al. 2012, S. 187). Vielmehr ist „Ziel der Achtsamkeit ..., das Bewusstsein wieder in den gegenwärtigen Augenblick zu holen und mit der aktuellen Tätigkeit in Übereinstimmung zu bringen (also beim Autofahren ‚nur‘ Auto zu fahren, d. h. den aktuellen Augenblick bewusst wahrzunehmen, z. B. Körperhaltung, Geräusche, Empfindungen)“ (Heidenreich und Michalak 2003, S. 265).

Der *diskrepanzorientierte Modus* ist ein bestimmter Modus, der durch „diskrepanzbasierte Informationsverarbeitung“ (Michalak et al. 2012, S. 15) gekennzeichnet ist.

Bei dieser Haltung wird ein tatsächlicher Istzustand fortlaufend mit einem erwünschten Sollzustand verglichen. Bei einer Diskrepanz des Soll-Istzustandes werden negative Emotionen, wie z. B. Ärger oder Frustration erlebt, die dann kognitive Handlungen anstoßen mit dem Ziel, diese Diskrepanzen zu reduzieren (vgl. Segal et al. 2002, S. 70). Auch beim Vergleich zwischen Istzustand und unerwünschtem Sollzustand werden kognitive Handlungen angestoßen, um die Diskrepanz zwischen dem Ist- und Sollzustand zu vergrößern (vgl. auch Bishop et al. 2004; Michalak et al. 2012).

Kann dieser Problemlösungsmodus nicht durchbrochen werden, so führt dies zu *dysfunktionalen Zuständen* wie Grübeln, sich Sorgen oder zu Versuchen, Gedanken oder Gefühle zu unterdrücken. Diese Zustände beeinträchtigen oder reduzieren wiederum die Fähigkeit zur Problemlösung: „Die Versuche, die Diskrepanzen gedanklich durch das ständige Grübeln zu überwinden, (führen) dazu, dass die Person genau in dem gedanklichen Gefängnis festgehalten wird, aus dem sie sich zu befreien sucht“ (Segal et al. 2002, S. 72). Dieser Modus bindet zudem kognitive Ressourcen, wodurch die Aufmerksamkeit (weiter) verengt wird. Darüber hinaus kann dies zu passivem Rückzug oder Aufgeben führen und/oder in einen pathologischen Zustand kulminieren (vgl. hierzu auch die Ausführungen von von Au 2016b).

Nach Segal et al. (2002, S. 70) kann man sich durch *Achtsamkeitstraining*, seinen „mental Modus“ (mode of mind) jederzeit bewusst machen, sich von einem hinderlichen ineffektiven Modus („doing mode“) lösen und in den hilfreichen und effektiven Modus („being mode“) wechseln. Hierdurch wird der diskrepanzbasierte Problemlösungsmodus unterbrochen (vgl. Segal et al. 2002, S. 72). Dies ermöglicht einem, sich seiner Gedanken und Gefühle bewusster zu werden und sie aus einer weiten, dezentrierten Perspektive als vorübergehende mentale Ereignisse zu betrachten. Da diese keine „exakten“ Reflexionen der Realität sind und sein können, kann man sich auch besser von den Gedanken und Gefühlen lösen, da man kein Ziel erreichen und daher auch nicht grübeln muss, um eine Lösung zu finden (vgl. Bishop et al. 2004).

Das *Achtsamkeitskonzept* weist scheinbar *paradoxe Strukturen* auf: Auf der einen Seite impliziert Achtsamkeit Passivität, um innere und äußere Wahrnehmungen ruhig und gelassen wahrzunehmen. Auf der anderen Seite wird Aktivität gefordert, um jeden Bewusstseinsinhalt wahrzunehmen. Entsprechend stellt Achtsamkeit die Synthese von Passivität und Aktivität dar (vgl. Sauer 2011). Diese Dialektik zeigt sich auch beim (aktiven) Praktizieren von Achtsamkeit. Einerseits verfolgt der Praktizierende in einem Zustand tiefer Achtsamkeit keine Ziele. Andererseits wird ein sich aktiv verhaltener Mensch nicht völlig ziellos agieren. In diesem Sinne fragt auch Sauer (2011), warum denn jemand Achtsamkeitsmeditation überhaupt praktizieren sollte, wenn er nichts damit bezwecken würde. Kabat-Zinn betont, dass man „eine Art persönliche Vision braucht“ (Kabat-Zinn 2006, S. 58). Damit ist gemeint, dass der Praktizierende sich eine Vorstellung machen soll, die für ihn selbst größte Bedeutung und größten Wert – wie z. B. tiefe Selbsterkenntnis, Entspannung, Harmonie oder Ähnliches – hat (vgl. Kabat-Zinn 2006, S. 58). Das zentrale Ziel der Achtsamkeitspraxis ist, sich zu verändern, man unternimmt

aber nichts, um diese Veränderung herbeizuführen. Die Wahrnehmungen werden zwar bewusst beobachtet, aber es wird nicht reagiert und nicht versucht, sie zu verändern. Das Potenzial zur Veränderung kommt aus dem Nicht-Verändern bzw. aus der Akzeptanz (vgl. Sauer 2011).

2.3 Achtsamkeit als Zustand (*state*) und als Persönlichkeitseigenschaft (*trait*)

Bishop et al. (2004, S. 235) betrachten Achtsamkeit eher als einen bestimmten (vorübergehenden Bewusstseins-) Zustand (*state*) und nicht als eine Persönlichkeitseigenschaft:

Our belief is that mindfulness is a psychological process. Mindfulness is therefore similar to a skill that can be developed with practice. We see it as much closer to a state than a trait because we believe that its evocation and maintenance is dependent on the regulation of attention while cultivating an open orientation to experience. As long as attention is purposely brought to experience in the manner described, mindfulness will be maintained, and when attention is no longer regulated in this manner, mindfulness will cease.

Andere Autoren (vgl. Brown und Ryan 2003; Kabat-Zinn 2003) hingegen sehen Achtsamkeit als eine bei jedem Menschen zu einem gewissen Grad ausgeprägte Persönlichkeitseigenschaft (*trait*), die jedoch auch entwickelt werden kann.

Nach Sauer (2011, S. 27) ist Achtsamkeit insgesamt „sowohl als *State* (Zustand oder Prozess des Bewusstseins) ... als auch als *Trait* (stabile Tendenz, über verschiedene Situationen hinweg achtsam zu sein)“ zu sehen (so auch Weiss und Harrer 2010, S. 14). Dabei zeigten Messungen, die zwischen *state* und *trait* unterscheiden, dass eine längere Übungsphase, nämlich Jahre, erforderlich ist und einer „gewissen Haltung und Gewohnheit“ (Sauer 2011, S. 15, 229) bedarf, um den Bewusstseinszustand der Achtsamkeit in den jeweiligen Situationen zu aktivieren. Auch gibt es Personen „mit strukturellen Störungen“, denen es sehr schwer oder nahezu unmöglich ist, „eine differenzierte Wahrnehmung des Körpers und eine Beobachtung und Beschreibung von Gedanken und Gefühlen ohne unmittelbar zu handeln“, vorzunehmen (Weiss und Harrer 2010, S. 23). Gleichermäßen wird dies auf die Klienten-Gruppe mit einer (*Ich-syntonen*) *Persönlichkeitsstörung* zutreffen, bei der die *Selbstreflexionsfähigkeit eingeschränkt* ist (vgl. von Au 2016b). Dies bedeutet jedoch nicht, dass bei diesen Personengruppen Achtsamkeitsübungen keine Wirkung erzielen – wie auch der nachfolgende Abschn. 2.4 zeigen wird. Allerdings braucht diese Achtsamkeits-Praxis seine Zeit: „Die Entwicklung selbstreflexiver Fähigkeiten in Form eines wohlwollenden ‚Inneren Beobachters‘ ist dann u. U. ein jahrelanger Prozess“ (Weiss und Harrer 2010, S. 23).

2.4 Achtsamkeit aus neurophysiologischer Perspektive – Hintergründe und Entwicklungsmöglichkeiten

In den letzten Jahrzehnten ist das Interesse der Wissenschaft am Thema Achtsamkeit und den Auswirkungen achtsamkeitsbasierender Interventionen auf das menschliche Verhalten zunehmend gestiegen (vgl. Kupper und Schmidt 2012). So gibt es seit der Jahrtausendwende mehr als 200 neue Publikationen jährlich; und speziell zur Forschung der Wirkung der Meditation auf Ebene des Gehirns gibt es mittlerweile 30 bis 50 neue Publikationen jährlich (vgl. Kohtes und Rosman 2014).

Die verschiedenen *Studien* untersuchten u. a. die *Auswirkungen von Meditation oder Achtsamkeitspraktiken* auf das menschliche Gehirn und die damit verbundenen Verhaltensmuster. Mehrheitlich kamen diese Studien zum Ergebnis, dass Meditation und Achtsamkeitspraktiken Auswirkungen sowohl auf die Gehirnstruktur als auch auf die Emotions- und Aufmerksamkeitsregulierung in Form einer verbesserten Selbstregulierung haben (vgl. Glomb et al. 2011). Es wurde u. a. belegt, dass z. B. durch MBSR der physische gesundheitliche Zustand positiv beeinflusst wird (vgl. Baer 2003). Auch wurden positive neurophysiologische und Stress abbauende Auswirkungen für den Menschen durch Achtsamkeit belegt. Hierzu zählen u. a. Studien zur veränderten Aufmerksamkeitsregulierung von Zeidan et al. (2010) und Lutz et al. (2008) sowie die Studien von Lazar et al. (2005) zur Veränderung der Gehirnstruktur. So heben Lazar et al. (2005) folgende identifizierte *Vorteile* der 8-wöchigen Gruppenintervention zum Ansatz „Mindful Based Stress Reduction“ (MBSR) hervor:

- Verminderte Stresswirkungen
- Geringerer Gedankenfluss
- Geringerer Rückfall bei Depressionen
- Abnahme der Reaktivität bei Schmerzen und Bedrohungen
- Größere Resilienz
- Größere Lebensqualität
- Erhöhte selektive Aufmerksamkeit
- Mehr Freude am Leben
- Größeres Wohlbefinden

Den Forschungsergebnissen von Lazar et al. (2005) zufolge ist alles Verhalten auf die Gehirnaktivität und diese wiederum auf die Gehirnstruktur zurückzuführen. Wenn wir also im Umkehrschluss Einfluss auf unsere Gehirnstruktur nehmen können, so können wir die Gehirnaktivität und als Folge daraus unser Verhalten verändern. Achtsamkeitstraining beeinflusst vorübergehend die Gehirnaktivitäten, während strukturelle Langzeiteränderungen mit der wiederholten Aktivierung des Limbischen Systems und des Kortex einhergehen (vgl. Farb et al. 2012). Das *Limbische System* ist das (unbewusste) „*emotionale Zentrum*“ (Peters und Ghadiri 2013, S. 28), das u. a. für die Erkennung, Verarbeitung, Regulierung sowie Weiterleitung von Emotionen zuständig ist; die *Großhirnrinde*

(Kortex) ist das *kognitive Steuerungszentrum* der körperlichen und geistigen Funktionen sowie des bewussten Erlebens und der Wahrnehmungen (vgl. Peters und Ghadiri 2013, S. 30).

- Zum *Limbischen System* gehört u. a. die *Amygdala* (der Mandelkernkomplex), das „Angstzentrum“ des menschlichen Gehirns. Diese ermöglicht uns, reflexartig auf gefährliche Situationen zu reagieren. Durch Angst auslösende Situationen wird die Amygdala „angeknipst“, welches über mehrere Schritte dazu führt, das Stresshormon Cortisol ins Blut abzugeben (vgl. Swaab et al. 2005, S. 141 f.). Diese „Stressachse“ ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich und hängt u. a. auch von seiner Resilienz ab (vgl. hierzu ausführlich Mourlane 2013). Zudem kann dieser „Stressachse“ auch entgegen gewirkt werden (vgl. Peters und Ghadiri 2013, S. 84). So wirkt beispielsweise Stress reduzierend, wenn der Betroffene sozial eingebunden ist, denn durch die aufmerksame und freundliche Zuwendung durch eine andere Person wird Dopamin ausgeschüttet, was wiederum die Angstgefühle reduziert (vgl. Bauer 2009). Das gleiche wird für Achtsamkeit Praktizierende angenommen (vgl. Hölzel et al. 2009).
- Weiterhin fiel in der *Kortex-Struktur* auf, dass mehr Graue Substanz bei den Meditierenden vorhanden ist (vgl. Hölzel et al. 2011). Der Kortex nimmt im Laufe des Lebens mit zunehmendem Alter ab. Bei den Meditierenden entsprach in bestimmten Regionen aber die Dicke der Grauen Substanz der einer Vergleichsgruppe 25-jähriger Nicht-Meditierender. Die Änderungen in der Struktur konnten bereits in einem Versuch über drei Monate mit Jonglierenden nachgewiesen werden (vgl. Draganski et al. 2004). Die Zunahme der Grauen Substanz, die bei langzeitpraktizierenden Meditierenden nachgewiesen wurde, entsteht in den Gehirnbereichen, welche in die Aufmerksamkeitsregulierung und die Verarbeitung von Sinneseindrücken eingebunden sind (vgl. Lazar et al. 2005). Die Zunahme der Grauen Substanz belegt eine Stärkung der Struktur und damit des Leistungspotenzials des Gehirns.

Auch wenn sich solche Forschungsergebnisse nicht isoliert betrachten lassen, und nicht bewiesen werden kann, dass die positiven Ergebnisse sich ausschließlich von der Meditation bzw. den Achtsamkeitspraktiken ableiten lassen, so scheinen sie doch zu belegen, dass diese *kontemplativen Techniken* einen *Einfluss auf die Emotions- und Aufmerksamkeitsregulierung* haben. Wer meditiert bzw. Achtsamkeit praktiziert, verändert auf alle Fälle sein Gehirn und nimmt Einfluss auf seine Neuroplastizität. „Achtsamkeit ist ein absolutes Muss“ (Congleton et al. 2015).