

**Volker Schulte/Christoph Steinebach/Klaske Veth (Hrsg.)**

# **Achtsame Führung**

Schlüsselemente für das Management im 21. Jahrhundert

**1. Auflage**

**Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Einleitung: Schlüsselemente der Führung im 21. Jahrhundert .....	13
<i>Volker Schulte, Christoph Steinebach &amp; Klaske Veth</i>	
1.1 Digitalisierung unter den Bedingungen von Covid-19.....	13
1.2 Sinngebende Arbeit, sinngebendes Leben.....	14
1.3 Achtsamkeit als neue mentale Grundkonstante gelingenden Lebens.....	16
1.4 Achtsamkeitskulturen in Unternehmen aufbauen.....	17
1.5 Achtsame Führung.....	18
1.6 Themenübersicht.....	19
1.7 Literaturverzeichnis.....	21
Teil 1: Grundlagen der achtsamen Führung: Philosophie, Geschichte und Kulturation .....	23
2 Wirkmechanismen von Achtsamkeit als Voraussetzung achtsamer Führung.....	25
<i>Volker Schulte &amp; Susanne Hübenthal</i>	
2.1 AnalysederempirischenSituationzurAchtsamkeitsthematik.....	25
2.2 MBSR als säkularisierter Kontemplationsansatz .....	26
2.2.1 Theoretische Hintergründe des MBSR-Programms.....	26
2.2.2 Struktur und Aufbau des MBSR-Programms.....	27
2.2.3 Sieben-Faktoren-Ansatz.....	28
2.3 Zen als traditionelle asiatische Achtsamkeitsübung.....	29
2.3.1 Was ist Zen? .....	29
2.3.2 Prozess.....	30
2.3.3 Die Übung als Vorbereitung einer allfälligen Transzendenz Erfahrung.....	31
2.4 Ignatianische Exerzitien als purgatorisch-spirituelle Achtsamkeitspraxis .....	32
2.4.1 »Geistliche Übungen«-Grundaxiomedignatianischen Gebetsweise .....	33
2.5 Transtheoretisches Modell der Verhaltensänderung im Meditationsprozess .....	33
2.6 Wirkmechanismen von Achtsamkeit.....	34
2.7 Aktueller Forschungsstand der Achtsamkeit.....	35
2.7.1 Achtsamkeit und Wohlbefinden, Leistungssteigerung.....	37
2.7.2 Residenz und Stressresistenz als Ressource der Achtsamkeit.....	38
2.7.3 Verbesserung von Lern- und Gedächtnisprozessen und Konzentration.....	39
2.7.4 Emotionsregulation, Selbstwahrnehmung und hohes Mitgefühl.....	40
2.7.5 Physisches und geistiges Wohlbefinden .....	41
2.7.6 Selbstwirksamkeit.....	41
2.8 Literaturverzeichnis.....	42

3	Religiöse Wurzeln des Achtsamkeitskonzepts als Bezugspunkt für ethische Führung .....	45
	<i>Arie Hans Verkuil</i>	
3.1	Einleitung.....	45
3.2	Mindfulness im Kontext religiöser Traditionen.....	45
3.3	Mindfulness im Kontext moderner Resilienzforschung.....	48
3.4	Führung im wirtschaftlichen Kontext .....	49
3.5	Ethik und Führung im wirtschaftlichen Kontext der Führung .....	51
3.6	Mindfulness als Referenzpunkt ethisch orientierter Führung.....	54
3.7	Literaturverzeichnis.....	58
4	Ethische Grundpfeiler menschendienlicher Führung.....	59
	<i>Volker Schulte &amp; Paul Imhof</i>	
4.1	Einleitung.....	59
4.2	Menschendienlichkeit als praktische Haltung tugendhaften Handelns .....	59
4.3	Sense of Coherence.....	61
4.4	Selbstwertgefühl unterstützen beim Individuum und Team.....	62
4.5	Lustgewinn und Sinnlichkeit durch Arbeit.....	63
4.6	Kardinaltugenden .....	64
	4.6.1 Klugheit.....	65
	4.6.2 Gerechtigkeit.....	65
	4.6.3 Tapferkeit .....	65
	4.6.4 Maß.....	66
4.7	Sekundärtugenden .....	67
4.8	Untugenden.....	67
4.9	Psychogramm einer unreifen Führungspersönlichkeit.....	69
4.10	Spiritualität in der Führungspraxis.....	70
4.11	Achtsame Führung und Komplexität.....	70
4.12	Literaturverzeichnis.....	71
5	Ist Achtsamkeit ein Schlüsselmerkmal einer Jugaad-Führungsperson?.....	73
	<i>Anuradha Sathiyaseelan, Balasundaram Sathiyaseelan &amp; Michael Zirkler</i>	
5.1	Kurzfassung.....	73
5.2	Einführung.....	74
5.3	Anwendung von Achtsamkeit.....	75
5.4	Jugaad-eine Denkweise.....	76
5.5	Forschungsmethode der Führungskräftestudie.....	77
5.6	Ergebnisse und Diskussion der Führungskräftestudie.....	79
	5.6.1 Charakteristika einer Jugaad-Führungsperson .....	80
	5.6.2 Achtsamkeit.....	81
	5.6.3 Kreativität.....	81
	5.6.4 Fokussiert - zielorientiert.....	82

5.6.5	Verantwortlichkeit.....	83
5.6.6	Intuition.....	83
5.6.7	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität.....	84
5.6.8	Effizienz.....	85
5.6.9	Emotionale Intelligenz.....	86
5.6.10	Kommunikation.....	87
5.6.11	Mit gutem Beispiel vorangehen.....	87
5.6.12	Nachhaltigkeit.....	88
5.7	Schlussfolgerung.....	89
5.8	Literaturverzeichnis.....	89
6	Der »ideale Herrscher« in China: Konfuzianische Tradition und politische Praxis der Gegenwart.....	93
	<i>Thomas Zimmer</i>	
6.1	Vorbemerkungen.....	93
6.2	»Junzi«-die ideale Gestalt eines »Edlen« .....	94
6.3	Herrschaftstraditionen .....	95
6.4	Achtsamkeit und »idealer Herrscher« .....	96
6.5	Charaktereigenschaften des »junzi« .....	97
6.6	Herrschaft des Rituals.....	99
6.7	Herausbildung des modernen »Edlen«.....	100
6.8	Achtsamkeit der politischen Führung.....	101
6.9	Kultur der Bevormundung.....	103
6.10	Staatspropaganda vom Bild des »Edlen«.....	105
6.11	Fazit.....	106
6.12	Literaturverzeichnis.....	107
Teil 2:	Transfer von der Theorie zur Praxis.....	109
7	Resilienz und Achtsamkeit: Konzepte und Angebote für Organisationen in Zeiten der Veränderung.....	111
	<i>Christoph Steinebach, Alvaro I. Langer &amp; Vanessa Nowak</i>	
7.1	Das Leben in einer sich verändernden Welt gestalten.....	111
7.1.1	Gesellschaftlicher Wandel.....	111
7.1.2	Wandel in der Arbeitswelt.....	112
7.1.3	Veränderung der Aus- und Weiterbildung in Arbeitskontexten .....	113
7.2	Förderung der Resilienz: Modelle als Landkarten in schwierigem Gelände.....	114
7.2.1	Selbst und Umwelt gestalten.....	114
7.2.2	Achtsamkeit verstehen.....	115
7.3	Achtsamkeit in Organisationen.....	116
7.3.1	Wohlbefinden am Arbeitsplatz.....	117

7.4	Interventionen zur Förderung der Achtsamkeit.....	118
7.4.1	Person .....	120
7.4.2	Team.....	121
7.4.3	Organisation.....	122
7.5	Achtsamkeit in Organisationen: Die Punkte verbinden.....	124
7.6	Literaturverzeichnis.....	125
8	»Den Verstand zähmen«.....	129
	<i>Klaske Veth</i>	
8.1	Einführung.....	129
8.2	Geänderte Arbeit .....	129
8.3	Aufmerksamkeitsökonomie.....	133
8.4	Gesundheit am Arbeitsplatz .....	135
8.5	Achtsame Führung zur Förderung eines gesunden Arbeitsplatzes.....	136
8.6	Schlussfolgerung.....	140
8.7	Literaturverzeichnis.....	140
9	Die Rolle der Ethik in der Führung: Ein praktisches Modell für eine achtsame ethische Führung.....	143
	<i>Martijn de Kiewit</i>	
9.1	Gute Führungskräfte und »good Leadership« .....	143
9.1.1	Einleitung .....	143
9.1.2	Die ethische Realität ist viel vielfältiger als eine binäre Bewertung von Richtig/Falsch.....	144
9.1.3	Dilemmata zwingen Führende dazu, sich die Hände schmutzig zumachen.....	145
9.1.4	Der Handlungsbedarf: Mut ist nötig, um ein guter Leader zu sein.....	146
9.1.5	Zusammenfassung.....	146
9.2	Authentizität: Klarheit über die eigenen Werte einer Führungskraft.....	147
9.2.1	Einleitung.....	147
9.2.2	Eine Definition von Authentizität: Klare Grenzen, Ideale und Werte.....	147
9.2.3	Die klare Vermittlung der eigenen Werte ist Teil der Authentizität .....	148
9.2.4	Der Authentizitätsmultiplikator: Ausstrahlung.....	149
9.2.5	Zusammenfassung.....	149
9.3	Neuausrichtung der Werte durch Offenheit und Achtsamkeit für Feedback.....	150
9.3.1	Einleitung: Authentizität als Gleichgewicht zwischen flexiblen und dogmatischen Werten .....	150
9.3.2	Organisatorisches Schweigen als Hindernis für Veränderungen .....	150
9.3.3	Warum befürchten Führungskräfte negative Rückmeldungen?.....	151
9.3.4	Warum geben Menschen in Organisationen negatives Feedback? .....	152
9.3.5	Wie kann organisatorisches Schweigen verhindert werden? .....	152
9.3.6	Aktive Wertschätzung von Feedback: Zuhören .....	153
9.3.7	Zusammenfassung.....	153

9.4	Versöhnung verschiedener Richtungen: Umgang mit Dilemmata und unterschiedlichen Interessen .....	154
9.4.1	Einleitung: Gute Führungspersönlichkeiten versuchen, Dilemmata zu lösen .....	154
9.4.2	Was ist ein Dilemma? .....	155
9.4.3	Die verschiedenen Optionen zur Lösung eines Dilemmas durch Versöhnung und Feedback.....	156
9.4.4	Zusammenfassung.....	158
9.5	Autorität als Führungspersönlichkeit für das Gemeinwohl einsetzen.....	159
9.5.1	Einleitung: Die Rolle von Führungskräften bei ethischen Zwischenfällen .....	159
9.5.2	Alle Organisationen sind Hierarchien mit Führungskräften.....	159
9.5.3	Die extreme Macht der Autorität.....	160
9.5.4	Zusammenfassung.....	162
9.6	Praktisches Modell für eine achtsame ethische Führung: AHRA.....	162
9.6.1	Einführung: Kombination der Konzepte zu einem praktischen Modell .....	162
9.6.2	Praktische Tipps zur Entwicklung der Authentizität.....	164
9.6.3	Praktische Tipps zur Förderung von Offenheit.....	165
9.6.4	Praktische Tipps für das kreative Dilemma Versöhnung.....	167
9.6.5	Praktische Tipps für den Einsatz von Autorität als einer Kraft des Guten.....	167
9.6.6	Zusammenfassung.....	170
9.7	Literaturverzeichnis.....	170
10	Digitalisierung als Herausforderung für achtsame Führung.....	173
	<i>Kristina Bodrozic-Brnica &amp; Thomas Thiessen</i>	
10.1	Einleitung.....	173
10.2	Achtsame Führung zwischen Psychoklischee und agilem Transformationsgeschehen.....	173
10.3	Mindful Leadership: Was es ist und was es nicht ist.....	175
10.4	Mindfulness als Dialoginstrument.....	175
10.5	Praxisbeispiel einer achtsamen Führung: Die Workshop-Reihe »SparX«.....	177
10.5.1	Baustein 1: Veränderungsmanagement.....	178
10.5.2	Baustein 2: Kommunikation.....	178
10.5.3	Baustein 3: Vertrauen in Technologie.....	179
10.5.4	Baustein 4: Innovationsmanagement.....	179
10.6	Achtsame Führung bedeutet auch: Gemeinsam spielen, reisen, weiterbilden .....	180
10.7	Stakeholder-Analyse: Interessengruppen identifizieren und näher betrachten .....	181
10.8	LEGO* SERIOUS PLAY*: Spielerisch digitale Strategien entwickeln.....	181
10.9	Digitalisierungsreise: Eigene Innovationspotenziale erkennen und digitale Innovationen entwickeln.....	182
10.10	Online-Seminare: Nachhaltig und wirkungsvoll qualifizieren.....	182
10.11	Ein methodisches und betriebswirtschaftliches Verständnis achtsamer Führung.....	183
10.12	Literaturverzeichnis.....	184

11	Mentaltraining als Seifmanagementpraxis im Beruf.....	185
	<i>MarcAeschbacher&amp; Valeria Legena</i>	
11.1	Einleitung.....	185
11.2	Soziohistorische Gründe des Fehlens von Mentaltrainingstechniken aus betrieblichen Gesundheitsmanagementprogrammen .....	185
11.3	Einsetzen von Mentaltraining im beruflichen Alltag.....	191
	11.3.1 Mehr Halt dank Selbstgesprächen.....	191
	11.3.2 Stärkung des Selbstbewusstseins.....	192
	11.3.3 Steigerung der Motivation.....	193
	11.3.4 Erhöhung der Leistungsfähigkeit.....	195
	11.3.5 Abbau von Stress.....	196
11.4	Literaturverzeichnis.....	197
12	Achtsamkeit und Technologie.....	199
	<i>Jan Willem de Graaf</i>	
12.1	Einleitung.....	199
12.2	Mensch und Technik.....	199
	12.2.1 Technologie: Erweiterung der Möglichkeiten auf kollektiver Ebene.....	199
	12.2.2 Gehirn und Technik.....	201
	12.2.3 Energie und Technik.....	203
	12.2.4 Technologie und organisches Leben: Entropie versus negative Entropie .....	203
	12.2.5 Je einfacher, desto besser?.....	205
12.3	Achtsamkeit und menschliche Entwicklung .....	205
	12.3.1 Konstruktionen im Gehirn.....	206
	12.3.2 Der Vorteil der Analphabeten.....	206
	12.3.3 Zwei Systeme.....	208
	12.3.4 Die Macht der Emotionen .....	208
12.4	Achtsame Führung.....	210
12.5	Literaturverzeichnis.....	213
13	Ausblicke: Ein Plädoyer für eine menschendienliche Gesellschaft.....	215
	<i>Volker Schulte, Christoph Steinebach &amp; Klaske Veth</i>	
13.1	Neues Sozialkapital in der Netzwerkgesellschaft.....	215
13.2	Der Imperativ der Demografie.....	216
13.3	Literaturverzeichnis.....	217
	Stichwortverzeichnis.....	219
	Die Herausgeber und Autoren .....	221