

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



MITARBEITER-
ZUFRIEDENHEIT

Wer sich wohlfühlt,
leistet mehr

Wie wichtig ist Empathie für gute Führung? // Mit Mindful Leadership Achtsamkeit trainieren //
Vorbild Profisport: Die Vorteile von Regeneration während der Arbeitszeit

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir brauchen dich!“, „Komm in unser Team!“, „Ohne dich läuft bei uns gar nichts!“ An jedem Bauzaun, auf Straßenbahnen oder Pizzakartons werden wir heute dazu aufgefordert, uns zu bewerben. Egal, wohin wir schauen, wir werden überall gebraucht. Viele Unternehmen stecken viel Geld und Personalressourcen in die Gewinnung von Mitarbeitenden.

Doch investieren Unternehmen in gleicher Weise in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sie bereits an Bord haben? Steht auch die Mitarbeiterzufriedenheit bei allen ganz oben auf der Agenda? Aus jahrzehntelanger Forschung wissen wir, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eine ganz zentrale Variable im Fluktuationsprozess ist. Wie stark ist die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit ausgeprägt? Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften? Wie zufrieden sind sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten? Wie zufrieden sind sie mit den Arbeitsinhalten? Diese Liste an Fragen ließe sich noch deutlich erweitern. Mitarbeiterzufriedenheit ist facettenreich und sehr individuell. Unternehmen, die sich um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden kümmern, kümmern sich damit direkt um ihre Existenzsicherung. In den nächsten zehn bis 20 Jahren, wenn der demografische Wandel in Deutschland so richtig zuschlägt, werden die Antworten auf die genannten Fragen darüber entscheiden, ob eine Organisation weiterexistieren kann. Umso mehr lohnt die Beschäftigung mit diesem Thema. Sie finden in dieser Ausgabe Beiträge zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und darüber, wie aus gewonnenen Erkenntnissen nachhaltig etwas gemacht werden kann. Sie lesen, wie Personalgespräche als ein wichtiges Instrument zur



Foto: Nima Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Erfassung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit gestaltet werden können. Weitere Beiträge unseres Schwerpunkts beschäftigen sich mit der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Förderung von Wertschätzung.

Die Rolle der Führungskräfte wird in allen Beiträgen berührt. Mit Mindful Leadership finden Sie zudem ein Konzept beschrieben, das geeignet sein dürfte, einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit der Führungskräfte zu leisten. Und das ist sicherlich ein wichtiger Ansatzpunkt. Zufriedene Führungskräfte dürften eher zufriedene Mitarbeitende haben als Führungskräfte, die selbst bereits innerlich gekündigt haben.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen inspirierende Momente und vor allem die ein oder andere zufriedene Stunde! Vielleicht mit einer Tasse Tee und einem Stück Schokolade.



Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

47
Mach mich happy
Wie viel Lust auf Leistung wächst in einer Komfortzone? Svenja Hofert sieht Initiativen zur Mitarbeiterzufriedenheit eher skeptisch.

60
5 Bücher, die mich inspirieren
Die Personalentwicklerin Elif Tunc stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

64 Vorschau/ Impressum

HR

8 **Regeneration statt Resignation**

Eine Yogastunde nach dem Meeting? Oder gar ein Schlafraum, in den sich Mitarbeitende zurückziehen können? Viele Vorstandsetagen irritieren solche Ideen. Dabei zeigt der Profisport, dass Regenerationsphasen während der Arbeitszeit die individuelle Leistungsfähigkeit stärken können.

14 **„Empathie hat messbare wirtschaftliche Vorteile“**

Wie viel Augenmerk sollten Unternehmen auf Empathie legen? Wie wichtig ist Einfühlungsvermögen insbesondere für Führungskräfte? Und wie gut können sie es einüben? Ein Gespräch mit Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing.

Führung

20 **Mit Mindful Leadership den eigenen Geist trainieren**

Achtsamkeit wirkt, das beweisen Forschung und Praxis. Mindful Leadership bietet einen seriösen Ansatz, um eine achtsame Haltung systematisch zu trainieren. Führungskräfte finden darüber zu Klarheit, Verbundenheit und Gelassenheit. Und sie erkennen den Wert von Selbstreflexion.



Mit Mindful Leadership den eigenen Geist trainieren

Achtsamkeit wirkt, das beweisen Forschung und Praxis. Ein Allheilmittel ist diese Technik aber nicht, auch wenn der Hype darum manchmal große Erwartungen weckt. Mindful Leadership bietet dagegen einen seriösen Ansatz, um eine achtsame Haltung systematisch zu trainieren. Führungskräfte finden darüber zu Klarheit, Verbundenheit und Gelassenheit. Und sie lernen, dass es Selbstreflexion braucht, um sich und andere zu führen.

Achtsamkeit ist seit einigen Jahren in aller Munde und längst auch in der Unternehmenswelt angekommen. Trainings, Workshops und Keynotes rund um Achtsamkeit im engeren Sinne, aber auch artverwandte Themen wie Resilienz, emotionale Intelligenz und Stressmanagement werden immer stärker nachgefragt. Begünstigt wird dieser Trend durch die zunehmenden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis, die von den positiven Wirkungen einer Achtsamkeitspraxis zeugen. Aber auch die steigende psychische Belastung der Mitarbeitenden als Folge unserer krisengeschüttelten Zeit trägt zu dieser Entwicklung bei.

Während die Achtsamkeitspraxis einen sinnvollen Beitrag zur psychischen Entlastung der Mitarbeitenden leisten kann, wird bei aller Begeisterung oftmals vergessen, dass sie kein Allheilmittel ist – und auch keinen Anspruch erhebt, ein solches zu sein. Vor allem in dysfunktionalen Systemen, in denen Faktoren wie Kultur oder Führung einen großen Einfluss auf die individuelle Belastung ausüben, ist das Verlagern dieser Problematik auf den Verantwortungsbereich der Mitarbeitenden fast schon zynisch. Die zunehmende Kritik an oberflächlichen, unwissenschaftlichen und allzu euphorischen „Heilversprechen“ sollte daher ernst genommen werden, damit Achtsamkeit im Zuge ihres Einzugs in die Unternehmenswelt nicht zur Farce verkommt.

Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, sich immer wieder auf ihre Wurzeln zu besinnen, um ein Verständnis für ihr grundsätzliches Wesen zu bekommen. In Anlehnung an Jon Kabat-Zinn, einen der

Väter der säkularen Achtsamkeitstechnik, kann Achtsamkeit wie folgt definiert werden:

- Die Aufmerksamkeit wird absichtlich gelenkt
- Mit einer Haltung von Neugierde und Freundlichkeit im gegenwärtigen Moment
- Ohne zu werten

So definiert ist Achtsamkeit eine bewusste Haltung, aus der heraus es möglich ist, sich selbst und anderen auf eine wohlwollende Art und Weise im Hier und Jetzt zu begegnen. Dabei wird unbewusstes, reaktives und potenziell ungesundes Verhalten sich selbst und anderen gegenüber erkannt und kann auf diese Weise im Moment des Erkennens verändert werden. Ausreden wie „So bin ich halt“ oder „So war ich schon immer“ werden vor diesem Hintergrund als haltlos entlarvt.

Trotz seiner buddhistischen Wurzeln kann Achtsamkeit säkular praktiziert werden, das heißt unabhängig von kulturellen, religiösen oder esoterischen Weltanschauungen. In diesem Sinne ist Achtsamkeit eine Art Lebenskunst; und genau an diesem Verständnis setzt auch unser Ansatz des Mindful Leadership an.

Mindful Leadership basiert auf Achtsamkeit

Der Gedanke liegt nahe, unter Mindful Leadership zunächst die nächste Sau zu vermuten, die aufgehübscht durch das Dorf der Führungsstile getrieben wird. Der entscheidende Unterschied bei Mindful Leadership ist jedoch, dass sich unter

diesem Führungsstil nicht nur eine rein normative Komponente verbirgt, sondern dass auf Grundlage der Achtsamkeitspraxis auch eine konkrete Anleitung mitgeliefert wird, um diesem normativen Anspruch durch systematisches Training des Geistes gerecht zu werden. In unserem Verständnis ist Mindful Leadership im Kern ein Führungsstil, der auf Achtsamkeit basiert und sich mit Blick auf die obige Definition insbesondere durch drei Dimensionen auszeichnet:

- Die Aufmerksamkeit wird absichtlich gelenkt – mehr *Klarheit* in dem, was ich fühle, denke, sage, verkörpere, tue und bewirke
- Mit einer Haltung von Neugierde und Freundlichkeit im gegenwärtigen Moment – mehr *Verbundenheit* mit mir selbst und anderen
- Ohne zu werten – mehr *Gelassenheit* gegenüber dem, was mir widerfährt

Alle drei Dimensionen des Mindful Leaderships haben Einfluss sowohl auf den Bereich der Selbstführung als auch auf die Führung von anderen.

Mit Selbsterkenntnis zu guter Führung

Sich selbst führen zu können, bedeutet, dass ich mir bewusst werde, was ich aus welchen Gründen und auf welche Art und Weise von mir selbst und anderen erwarte. Eine solche Selbsterkenntnis setzt zum einen voraus, dass ich bewusst über mich selbst nachdenke und reflektiere. Eine Führungskraft könnte diesen Aspekt systematisch vertiefen, zum Beispiel durch Reflexionsfragen im Kontext von Coaching oder mittels der Technik des Journalings. Zum anderen bedeutet Selbsterkenntnis aber auch, dass ich mich selbst bewusst wahrnehme und spüre, um Auskunft darüber zu erlangen, was in diesem Moment in mir vorgeht. Im hektischen Alltag bleibt dieses In-sich-Hineinspüren allerdings regelmäßig auf der Strecke. Der bewusste Zugang zu sich selbst wird stattdessen durch ein unbewusst-

tes und unkontrolliertes Grübeln überlagert. Das unbewusste Denken über die Welt verdrängt das bewusste Erleben in der Welt.

Ursächlich für dieses Phänomen ist der ungeschulte Geist, welcher sich der fast schon unheimlichen Anziehungskraft der Gedanken in Form von Geschichten, Bildern oder Bewertungen kaum entziehen kann. Nahezu permanent kreisen die Gedanken um Themen aus der Vergangenheit, um über bereits geschehene Ereignisse nachzusinnen und aus ihnen zu lernen. Oder sie kreisen um Themen aus der Zukunft, um Probleme zu antizipieren und zu lösen oder sich zu sorgen.

Grundsätzlich ist am Denken nichts auszusetzen, zumal der kulturelle und technologische Fortschritt der Menschheit ohne die Gedanken vieler kreativer Geister nicht möglich gewesen wäre. Aber wenn das Denken unbewusst und ununterbrochen erfolgt, verursacht es mitunter Probleme, die von reaktiven Verhaltensmustern über ungezügelter Gedankenkarusselle bis hin zu einem Mangel an Klarheit und Verbundenheit mit sich selbst reichen. Nicht das Denken an sich ist ein Problem, sondern sich nicht bewusst darüber zu sein, dass man denkt. Eine Führungskraft, die überwiegend unbewusst denkt und dadurch kaum ein Gespür für sich selbst entwickelt hat, besitzt in puncto Selbsterkenntnis einen blinden Fleck. Sie ist sich beispielsweise nicht im Klaren darüber, wie sehr eine unangenehme Auseinandersetzung in einem früheren Meeting die eigene Haltung in allen nachfolgenden Meetings negativ beeinflusst. Sie übersieht die eigenen Erschöpfungssymptome und merkt nicht, dass sie dringend eine Pause bräuchte. Oder sie handelt erratisch, da ihr unklar ist, was sie eigentlich wie und warum machen möchte. An dieser Stelle setzt Mindful Leadership an und hilft, die blinden Flecken der Selbsterkenntnis durch mehr Achtsamkeit im gegenwärtigen Moment zu verringern. Dadurch entstehen mehr Klarheit und eine stärkere Verbundenheit mit sich selbst, indem Körper, Geist und Emotionen im Hier und Jetzt bewusst erlebt werden.



Abbildung 1: Mindful Leadership und Selbstführung (Quelle: RETURN ON MEANING GmbH).

Neben Selbsterkenntnis bedeutet Selbstführung auch, die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Das gelingt mittels Selbstregulation, bei der die eigene Reaktion auf das Erleben von Gedanken und Emotionen bewusst gewählt wird. Eine Führungskraft, die sich selbst schlecht regulieren kann, lässt die eigenen Gedanken und Emotionen ungefiltert und womöglich auch ungerechtfertigt an den Mitarbeitenden aus und verströmt dadurch eine Aura der Unberechenbarkeit – mit einer möglicherweise toxischen Wirkung auf Vertrauen, psychologische Sicherheit und Zufriedenheit im Team. Hier hilft die Praxis des Mindful Leaderships, indem es Gelassenheit kultiviert und dadurch die Selbstregulation erhöht. Die Füh-

rungskraft wird in die Lage versetzt, ihre eigenen Reaktionen auf Gedanken und Emotionen bewusst zu wählen und zu verantworten.

Klarheit und Verbundenheit

Ob Arbeitsanweisung, Feedbackgespräch oder Meeting: Führungskräfte stehen im regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden. Die Qualität der Beziehung wird dabei maßgeblich von der Haltung der Führungskraft beeinflusst. Im Rahmen des Mindful Leaderships lassen sich die Dimensionen „Klarheit“ und „Verbundenheit“ als Matrix darstellen, um vier verschiedene Formen der



Abbildung 2: Mindful Leadership und Führung (Quelle: RETURN ON MEANING GmbH).

Beziehungsqualität zu unterscheiden. Eine Führungskraft verkörpert Mindful Leadership, wenn sie gegenüber ihren Mitarbeitenden zugewandt, mitfühlend sowie verbunden ist und gleichzeitig in der Lage ist, Inhalte klar und ehrlich zu transportieren, ohne sie aus Angst vor potenziellen Konflikten zu verwässern oder weichzuspülen. Sie erachtet diese Form der Beziehungsqualität als wesentliche Grundlage eines wertschätzenden Miteinanders, und ihr ist bewusst, dass auch Klarheit in der Kommunikation eine Form der Wertschätzung ist – getreu der Aussage der amerikanischen Autorin und Vortragsrednerin Brené Brown (2018): „Clear is kind. Unclear is unkind.“

Mit Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat das Beratungsunternehmen Gallup (2023) festgestellt, dass 2022 nur noch 41 Prozent der Mitarbeitenden in Deutschland ihrer Führungskraft uneingeschränkt vertrauten, 2019 waren es noch

49 Prozent gewesen, und nur 30 Prozent gaben an, dass ihre Führungskraft immer erreichbar sei und sich Zeit für ihre Belange nehme. Neben anderen Faktoren, die auf die Mitarbeiterzufriedenheit einzahlen, stehen insbesondere Vertrauen und Erreichbarkeit in einem klaren Zusammenhang zur Beziehungsqualität und können von Mindful Leadership positiv beeinflusst werden.

Darüber hinaus ist sich eine Führungskraft, die Mindful Leadership praktiziert, ihrer Vorbildfunktion und ihres Einflusses auf ihr Team bewusst. In einer umfassenden Metaanalyse zur Forschung über unangemessenes Verhalten am Arbeitsplatz haben Mackey et al. (2021) herausgefunden, dass Führungskräfte am Fehlverhalten ihrer Mitarbeitenden eine Teilschuld tragen. Die Forscher:innen konnten einen direkten Zusammenhang zwischen der Zunahme unangemessener Verhaltensweisen der Führungskraft und den unangemessenen Verhaltens-

weisen ihrer Mitarbeitenden feststellen. Daraus lässt sich im Umkehrschluss ableiten, dass das Vorleben von Klarheit, Verbundenheit und Gelassenheit auf Mitarbeitende abfärbt und entsprechende Verhaltensweisen im Team begünstigt.

Fitnessstudio für den Geist

Achtsamkeit lässt sich kultivieren, sodass sich mehr und mehr achtsame Momente aneinanderreihen. In diesem Zusammenhang wird häufig die Analogie eines „Muskelaufbaus“ angeführt, um den Trainingseffekt zu verdeutlichen: Die Meditation als konkrete Achtsamkeitspraxis wird dann zum „Push-up“ für den Geist. Daraus lassen sich drei Grundgedanken ableiten:

- 1 Analog zum Training für den Körper gilt auch für das Training des Geistes, dass es praktiziert werden muss. Der entschlossene Gang zum Fitnessstudio ähnelt dem entschlossenen Gang zum Stuhl oder Meditationskissen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Achtsamkeitspraxis eine reine Absichtserklärung bleibt.
- 2 Wenn Muskeln wachsen sollen, dann müssen sie regelmäßig stimuliert werden. Es ist wenig hilfreich, wenn zwischen den Trainings längere Zeit pausiert wird. Dasselbe gilt auch für die Meditation: lieber kürzer und dafür regelmäßig meditieren als gar nicht.
- 3 Beim Fitnessstraining wird der Körper trainiert, ohne dass man weiß, wann die Erfolge spürbar und sichtbar werden. Trotzdem bleibt man geduldig, hat Vertrauen und gibt nicht bereits nach ein paar Trainingseinheiten auf. Genauso gilt bei der Meditation, dass man zu Beginn schlichtweg nicht weiß, wann sich der „Erfolg“ einstellen und wie er sich anfühlen wird. Geduld und Vertrauen in das systematische Training des Geistes sind daher auch hier von essenzieller Bedeutung.

Abschließend sei noch angemerkt, dass es bei der Achtsamkeitspraxis weniger darum geht, irgendwohin kommen zu wollen oder ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen, sondern schlichtweg darum, häufiger im Hier und Jetzt zu sein. Oder in den Worten des verstorbenen buddhistischen Zen-Meisters Thich Nhat Hanh: „Achtsamkeit zu üben, bedeutet zum Leben im gegenwärtigen Moment zurückzukehren.“

LITERATUR:

Baatz, U. (2023). *Achtsamkeit: Der Boom – Hintergründe, Perspektiven, Praktiken*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Brown, B. (2018). *Clear Is Kind. Unclear Is Unkind*. Abgerufen von brenebrown.com/articles/2018/10/15/clear-is-kind-unclear-is-unkind

Gallup. (2023). *Engagement Index 2022 Deutschland*. Abgerufen von www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx

Mackey, J., Parker, E., McAllister, C. & Alexander, K. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718.

Von Hehn, S. & Rauls, J. (2023). *Achtsamkeit und emotionale Intelligenz in Organisationen: Agiles Arbeiten in Teams und Organisationskultur der Zukunft*. Freiburg: Haufe Verlag.

DIE AUTOR:INNEN:

Dr. Shamsey Oloko

Diplom-Kaufmann. Achtsamkeitslehrer (MBSR) und Akademischer Philosophischer Praktiker. Senior Consultant bei RETURN ON MEANING.

shamsey.oloako@returnonmeaning.com



Dr. Svea von Hehn

Diplom-Psychologin. Achtsamkeitslehrerin (Search Inside Yourself) und systemischer Coach. Partnerin und Geschäftsführerin bei RETURN ON MEANING.

svea.vonhehn@returnonmeaning.com



Sie haben ein **Angebot**, das Sie unseren
Leser*innen vorstellen möchten?

Werben Sie

- im Printheft
- im Newsletter
- oder im Onlinemagazin



••• Mehr Infos unter
www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/mediadaten