

Erfolgreiche Mitarbeiterführung in der Arbeitswelt 4.0

Mag. Doris Göbl

Wir befinden uns in der Arbeitswelt 4.0, einer Welt hoher Komplexität und starken Umbruchs. Immer mehr Veränderungen in immer kürzerer Zeit verlangen den Menschen große Flexibilität ab. Automatisierung, Informationsflut und steigende Digitalisierung bewirken, dass Führungskräfte und deren Mitarbeiter/-innen unter massivem Druck stehen.

„Arbeitswelt 4.0. Digital, mobil, überfordert“¹ lautet der Titel eines Artikels in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, erschienen am 24.08.2015 – er spricht vom Segen und Fluch der digitalen Technologien. Führungskräfte sind heute mehr denn je dazu aufgerufen Mittel zu finden, dem steigenden Druck standzuhalten.

Insgesamt bedarf es heute anderer Voraussetzungen als früher, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Die London Business School hat unter Top Manager/-innen eine Umfrage durchgeführt und erhoben, welche Talente nach deren Meinung zukünftig am meisten gebraucht würden. Das Ergebnis waren „interpersonale Begabungen“. Selbstkenntnis und Selbstreflexion wurden als wesentlich wichtiger angesehen als reines Fachwissen.²

Der Weg zu einer erfolgreichen Mitarbeiterführung läuft also zunehmend über eine erfolgreiche Selbstführung. „Wer ein Meister der Selbstführung ist, der beherrscht die Mitarbeiterführung zu 80 Prozent und hat auch für die übrigen Anforderungen von Leadership eine hervorragende Grundlage. Darauf hat schon Managementguru Peter Drucker immer wieder hingewiesen“.³

Zeitgemäße Führung erfordert demnach Manager/-innen mit ausgereifter Persönlichkeitsentwicklung. Sie definiert sich danach,

- wie gut eine Führungskraft ihren Verstand und ihr Potenzial nutzen kann und
- wie effizient sie mit ihren Gefühlen umgehen kann.

Je ausgeglichener eine Führungskraft agiert und je besser sie mit ihren Ressourcen Verstand und Gefühl umgehen kann, desto kompetenter wird sie mit den immer weniger vorhersehbaren Herausforderungen der Zukunft umgehen.

Der Verstand

„Der Verstand ist die Fähigkeit des Menschen zu denken und zu urteilen.“⁴ Alle Ereignisse werden mittels des Verstands erfasst, analysiert und auf ihre Gültigkeit geprüft.

Insbesondere in der Geschäftswelt dominiert nach wie vor das Menschenbild des „homo oeconomicus“. Es geht von einem „ausschließlich wirtschaftlich denkenden Menschen“ aus, dessen Hauptmerkmal „seine Fähigkeit zu uneingeschränktem rationalen Verhalten“⁵ ist und der durch logische, analytische Herangehensweise seine Aufgaben und Probleme löst.

¹ Frankfurter Allgemeine, (28.4.2015). *Arbeitswelt 4.0* [online]. URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/arbeitswelt-4-0-digital-mobil-ueberfordert-13764645.html> [7.3.2016]

² Hengstschläger, M. (2012). *Die Durchschnittsfalle*. S. 142

³ Hansch, D. (2008). *Persönlichkeit führt*, S. 12

⁴ Ziegner, J. (2015). *Aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung und Implikationen für die Werbegestaltung*. Zitiert nach Scheier/held 2010. [online] <http://www.bachelor-master-publishing.de/e-book/297553/aktuelle-erkenntnisse-der-hirnforschung-und-implikationen-fuer-die-werbegestaltung>, [14.3.2016]

⁵ Wirtschaftslexikon Gabler, Definition Homo oeconomicus [online]. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html> [7.3.2016]

Verstand und Denken sind eng mit dem Bewusstsein verknüpft. Man geht heute davon aus, dass sich der gesamte Denkprozess des Menschen im Bewusstsein abspielt.⁶

Der Mensch nimmt seine Umwelt über seine Sinnesorgane wahr. Es gilt heute als wissenschaftlich bewiesen, dass Augen, Ohren, Nase, Mund und Haut in jeder Sekunde 11 Millionen Bits an Informationen aufnehmen. Da der Verstand wesentlich allerdings maximal 50 Bits pro Sekunde bewältigt, hat dies zur Folge, dass nur ein Bruchteil der erfassten Informationen in das Bewusstsein des Menschen vordringt.⁷ Hirnforscher schätzen, dass bis zu 95 Prozent der Gehirnaktivität unter dem Bewusstseinslevel stattfindet.⁸

Die vielen Informationen, die ein Mensch aufnimmt, werden demnach gefiltert und bewertet. Er nimmt nur das wahr, was für ihn wichtig ist und in seine Welt passt. Daraus folgt, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit formt.

Zusätzlich orientiert sich der bewusste Verstand praktisch ausschließlich an Vergangenheit und Zukunft. Obwohl die Sinnesorgane alle in der Gegenwart verfügbaren Daten aufnehmen, werden sie augenblicklich mit Erfahrungen aus der Vergangenheit verglichen und/oder kreieren daraus ein mögliches Szenario für die Zukunft. Ein und dieselbe reale Begebenheit wird von zwei Menschen unterschiedlich wahrgenommen.⁹

Bekommt ein Manager beispielsweise den Auftrag, eine große Präsentation für den Aufsichtsrat vorzubereiten, kann die Reaktion darauf sehr unterschiedlich ausfallen. Je nach subjektiver Bewertung dieser Information – hier spielen in großem Ausmaß vergangene Erfahrungen bei Präsentationen, erhaltenes Feedback und eigener Selbstwert eine Rolle – wird Manager A hochofreut über die Möglichkeit sein, seine Person zu präsentieren. Insgeheim malt er sich bereits Szenarien zu Karrieremöglichkeiten aus. Manager B hingegen reagiert auf diese Ankündigung mit innerlichen Stresszuständen, sein Blutdruck steigt, er fängt an zu schwitzen und Bilder von kopfschüttelnden Aufsichtsräten laufen vor seinem inneren Auge ab. Er wird dieselbe Aufgabe negativ bewerten. Ausbildung und Fähigkeiten von Manager A und Manager B können dabei durchaus die gleichen sein. Rein die angewandten Filter und die Bewertungsschemata entscheiden darüber, ob die beiden die Aufgabe positiv oder negativ beurteilen. Es bleibt der Deutung jeder Leserin und jedes Lesers überlassen, wie sich die jeweilige Einstellung auf das tatsächliche Resultat auswirken wird...

Das Gefühl

Oft hat es den Anschein, dass Gefühle wie Wut, Ärger oder Angst in der Wirtschaftswelt keinen oder nur einen sehr untergeordneten Platz haben. Und doch weisen viele Beispiele aus der Praxis darauf hin, dass der Mensch von jeher auch ein Gefühlsmensch ist. An der Börse werden beispielsweise Kauf- oder Verkaufsbefehle erteilt – auch hier spielt die jeweilige Gefühlslage eine große Rolle: Bei ängstlichem Gefühl verkaufen die Anleger/-innen und der Kurs sinkt. Erzeugt die Hoffnung auf mehr ein gutes Gefühl, wird gekauft – die Nachfrage und der Aktienkurs steigen.¹⁰

6 Ziegner, J (2015), Aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung und Implikationen für die Werbegestaltung. Zitiert nach Scheier / Held (2010): S. 47
[online] <http://www.bachelor-master-publishing.de/e-book/297553/aktuelle-erkenntnisse-der-hirnforschung-und-implikationen-fuer-die-werbegestaltung>, [14.3.2016]

7 Vgl. ebenda

8 Vgl. ebenda zitiert nach Raab et al. (2009): S 160

9 Gimborn, G. (2015). Mentaltrainerausbildung - Sei lebendig, sei du selbst. Skriptum, Teil 1, S. 7

10 Schadler, G. (2013). gefühlsLOGIK. S. 27

Menschen stellen Gegenstände in ihre Wohnungen oder schaffen Dinge an, die sie zum Überleben nicht benötigen. Sie kaufen eine neue Armbanduhr, obwohl sie bereits eine besitzen und gewöhnlich auch nur eine am Handgelenk tragen. In Chefetagen wird darum gekämpft, einen größeren Dienstwagen zugesprochen zu bekommen. All das tun sie aus einem Grund: sie wollen sich gut fühlen.¹¹

Warum also wehren sich so viele Menschen im Berufsleben dagegen, ihre Gefühle zu zeigen? Eine Erklärung ist die starke Orientierung am Weltbild des „homo oeconomicus“¹². Ohne dieses Weltbild zu hinterfragen, haben viele es von ihren Eltern übernommen und gehen davon aus, dass es auch in unserer Zeit noch Gültigkeit besitzt, dass eine „gute“ Führungskraft nur jene ist, die ihre Entscheidungen auf Basis von Ratio und Analyse trifft.

„In Deutschland leiden heutzutage bereits 10 Millionen Menschen an Angst.“¹³ Überträgt man diese Zahlen auf Österreich, kann man davon ausgehen, dass rund 1 Million Menschen an Angststörungen leiden, das ist jeder/jede achte Österreicher/-in. „Sie wännen ihren Job in Gefahr, ihre Gesundheit, ihr Leben. Frauen sind doppelt so häufig betroffen wie Männer. Das lassen nackte Zahlen vermuten. Doch so richtig sicher sind sich die Wissenschaftler bei ihren Statistiken selbst nicht. Über Angst spricht man nicht. Angst hat man nicht.“¹⁴

Insbesondere in der Wirtschaftswelt kursiert eine Form der Angst besonders häufig: die Angst vor dem Scheitern. In dem Wunsch, diese Angst zu vermeiden, wird versucht, sich so gut wie möglich selbst zu optimieren. Das Ergebnis davon ist permanenter Leistungsdruck.¹⁵

Conclusio

Für exzellente Mitarbeiterführung ist der Einsatz des Verstandes unbedingte Voraussetzung. Dieser ist jedoch fehleranfällig. Die beschränkte Verarbeitungskapazität des Gehirns und Filter wie persönliche Erfahrungen oder Selbstwert beeinflussen die Führungskraft in ihrem Verhalten. Mit dem Verstand alleine ist es daher nicht möglich, kluge und ausgereifte Entscheidungen zu treffen. Sein Blickwinkel ist zu begrenzt.¹⁶

So wichtig und unverzichtbar das Miteinbeziehen des Gefühls im Führungskontext ist, ohne Verstand agiert eine Führungskraft orientierungslos, plan- und erfolglos. Vergleichbar ist dies mit einer Großbaustelle, bei welcher ohne Projektleitung eine wichtige Instanz fehlen würde, die klare Direktiven vorgibt und die Richtung weist.

Damit Führungskräfte neben ihrem fachlichen Know-how auch ihre Persönlichkeit weiterentwickeln und so die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen können, gilt es, eine Verbindung zwischen Verstand und Gefühl zu schaffen. Wie können sich nun moderne Manager/-innen in der heutigen Arbeitswelt 4.0 das Rüstzeug holen, um optimale Führungskompetenzen zu erwerben?

11 Vgl. ebenda. S. 28

12 Wirtschaftslexikon Gabler, Definition Homo oeconomicus [online]. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html> [7.3.2016]

13Magazin FOCUS (5. Dezember 2015). Keine Angst mehr, S. 60 ff

14 Vgl. ebenda

15 Vgl. ebenda

16 Ebeling, T., Fülle, K., Schrank, Ch. (2015). Durch Achtsamkeit zum Erfolg. S. 50

Achtsamkeit – ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Verstand und Gefühl

Eine Jahrtausende lang erprobte Methode, mit seinen Gedanken und Gefühlen erfolgreich zu arbeiten, ist die „Achtsamkeit“. Das deutsche Fachzentrum für Achtsamkeit versteht darunter „eine besondere Form von Aufmerksamkeit. Es handelt sich dabei um einen klaren Bewusstseinszustand, der es erlaubt, jede innere und äußere Erfahrung im gegenwärtigen Moment vorurteilsfrei zu registrieren und zuzulassen. Mit zunehmender Achtsamkeit reduzieren sich gewohnheitsmäßige automatische und unbewusste Reaktionen auf das gegenwärtige Erleben, was zu einem hohen Maß an situationsadäquatem, authentischem und selbstbewusstem Handeln führt.“¹⁷

In vereinfachter Form bedeutet Achtsamkeit, vollständig auf das konzentriert zu sein, was man gerade empfindet oder womit man sich beschäftigt. Die Arbeitswelt 4.0 verführt hingegen zu einem entgegengesetzten Verhalten: Unter dem Schlagwort „Multitasking“ werden Manager/-innen gepriesen, die mehrere Aufgaben parallel ausführen, und ebenso wird jenen Anerkennung gezollt, die in Gedanken permanent zwei Schritte voraus sind. Diese Denk- und Arbeitsweise versetzt Menschen jedoch zunehmend in Stress, macht sie hektisch und unzufrieden.¹⁸

Der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx wählt für seinen Zukunftsreport jährlich einen Trend, der ihm für die kommenden Jahre besonders beachtenswert erscheint. Für 2016 fiel seine Wahl auf „Achtsamkeit“. Er beschreibt sie als jenen Trend, „der in der Zukunft eine Schlüsselrolle spielen wird.“¹⁹

Achtsamkeit wird schon seit über zweieinhalbtausend Jahren gelehrt. Prof. Jon Kabat-Zinn, PhD und Prof. Saki Santorelli, EdD, MA entwickelten daraus an der Universitätsklinik von Worcester/ Massachusetts/ USA eine Methode, um Stress in all seinen Formen zu verringern. Diese Methode ist inzwischen weltweit unter dem Namen „MBSR“ (Mindfulness Based Stress Reduction) bekannt.²⁰

Im Laufe der vergangenen dreißig Jahre wurde das MBSR-Programm umfassend wissenschaftlich erforscht. Inzwischen gibt es zahlreiche Studien, die die Wirksamkeit des MBSR-Programms und der darin enthaltenen Achtsamkeitsmeditationen belegen.²¹

„Die Teilnahme an einem achtwöchigen Achtsamkeitskurs bewirkt messbare Veränderungen in Hirnregionen, die für Gedächtnis, Selbstwahrnehmung, Empathie und Stressreaktionen zuständig sind.“²² Zu diesen Ergebnissen kam die Studie eines Forscher-Teams aus Wissenschaftlern der Universität Gießen, des Massachusetts General Hospital und der Harvard Medical School in Boston/ USA Anfang des Jahres 2011.

Studien an dem Molekulargenetiker Matthieu Ricard ergaben weitere interessante Aspekte in oben beschriebenem Kontext. Nach seiner Promotion entschied sich der Franzose, buddhistischer Mönch zu werden. Jahrzehnte später wurde er als Testperson auserwählt, um den wissenschaftlichen Blickpunkt von Meditation zu untersuchen. Einer von vielen Werten, die bei Matthieu Ricard gemessen wurden, war sein Glücksniveau. Man vergleicht hierzu die relative Aktivierung eines bestimmten Teils des linken präfrontalen Cortex mit der des rechten präfrontalen Cortex. Je stärker die relative

17 Deutsches Fachzentrum für Achtsamkeit (2016). Was ist Achtsamkeit [online]. URL: <https://dfme-achtsamkeit.de/was-ist-achtsamkeit-wirkung/> [7.3.2016]

18 Eßwein, J.T. (2010). *Achtsamkeitstraining*. S. 6

19 Horx, M. (2016). *Zukunftsreport 2016* [online]. URL: <http://www.horx.com/Future-Tools/Zukunftsreport-2016-Editorial.pdf> [7.3.2016]

20 Vlg. ebenda

21 MBSR-Verband Austria (2016). *Was ist MBSR* [online]. URL: <http://www.mbsr-mbct.at/index.php?id=4> [7.3.2016]

22 Magazin Spiegel der Forschung (2011). Achtsamkeitsmeditation führt in nur acht Wochen zu Veränderungen in der Hirnstruktur (Nr. 1/2011), S. 32-33

Aktivierung der linken Seite, desto mehr spricht der Betreffende von positiven Gefühlen wie Freude, Begeisterung, großer Energie und dergleichen. Als man Ricards Gehirn scannte, sprengte sein Glück jeden Rahmen. Er war bei Weitem der glücklichste Mensch, den die Wissenschaft je untersucht hatte.²³

Vorteile von Achtsamkeit

Berichte von Ricard und anderen Menschen mit regelmäßiger Achtsamkeitspraxis sind höchst inspirierend. „Sie zeigen, dass jeder einen zu Höchstleistungen fähigen Geist entwickeln kann, der zusätzlich noch zutiefst glücklich und mitfühlend ist.“²⁴

Eine achtsame Lebensweise führt dazu, Zufriedenheit nicht von äußeren Bedingungen abhängig zu machen. Selbst in schwierigen Situationen ist eine Person stets mit der Kraft seiner inneren Ressourcen verbunden. Im Einzelnen hat dies folgende positiven Auswirkungen:

- verbessertes Einfühlungsvermögen
- Steigerung von Konzentration und Denkvermögen
- Verbesserte Selbstwahrnehmung
- Entwicklung eines Gefühls für Anspannung und Entspannung
- wachsende innere Klarheit und Präsenz
- Verändertes Selbstbild von Führungskräften mit Auswirkung auf ihre Handlungsweise
- aktives Stress Management und Prävention
- erhöhte Fähigkeit für bewusste Handlungen (Ausstieg aus dem sogenannten „Autopiloten“, einem Zustand, in dem sich die Menschen die meiste Zeit des Alltags befinden und der die Menschen automatisch denken und handeln lässt)
- positive Auswirkung auf die Unternehmenseffizienz durch fundierte innere und äußere Balance²⁵

Transfer in die Arbeitswelt 4.0

So wunderbar die Vorteile der Achtsamkeitspraxis sind, so gut durchdacht will auch die Vermittlung dieser Methode sein, damit sich ihre Wirkung voll entfalten kann. Regelmäßiges Training ist beispielsweise Voraussetzung für positive Effekte.²⁶ Wie lässt sich dies jedoch in der Arbeitswelt 4.0 durchsetzen, wo Zeitressourcen äußerste Mangelware sind? Die Gefahr ist hoch, dass motivierte Achtsamkeitspraktizierende nach wenigen Wochen ihre Übungen aufgrund von Zeitmangel wieder einstellen.

Ein neuartiger, erfolgsversprechender Ansatz ist ein eigens zusammengestelltes Training für Führungskräfte aus der Wirtschaft, bei dem einerseits Elemente der MBSR weggelassen werden, die nicht kompatibel mit der Arbeitswelt 4.0 sind, und andererseits geeignete Methoden aufgenommen werden, die in der Realität auch tatsächlich umsetzbar sind. Eine sinnvolle Ergänzung ist beispielsweise, Methoden aus dem Mentaltraining und der

²³ Tan, C-M. (2012). *Search Inside Yourself*. S. 18 ff

²⁴ Vgl. ebenda, S 18

²⁵ Kohtes, P., Rosmann, N. (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung*. S. 36

²⁶ Kabat-Zinn, J. (2010). *Im Alltag Ruhe finden*. S. 21

Positive Psychologie kombiniert mit konkreten Erklärungen aus der Gehirnforschung in das Training einfließen zu lassen.

So können Führungsqualitäten unter Berücksichtigung des vorherrschenden Arbeitsumfelds optimal ausgebaut und dadurch der Erfolg von Führungskräften gesteigert werden.

Literaturverzeichnis:

- Deutsches Fachzentrum für Achtsamkeit (2016). *Was ist Achtsamkeit* [online]. URL: <https://dfme-achtsamkeit.de/was-ist-achtsamkeit-wirkung/> [7.3.2016]
- Ebeling, T., Fülle, K., Schrank, Ch. (2015). *Durch Achtsamkeit zum Erfolg*. Verlag Science Factory, S. 50
- Eßwein, J.T. (2010). *Achtsamkeitstraining*. Gräfe und Unzer Verlag, S. 6
- Frankfurter Allgemeine, (28.4.2015). *Arbeitswelt 4.0* [online]. URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/arbeitswelt-4-0-digital-mobil-ueberfordert-13764645.html> [7.3.2016]
- Gimborn, G. (2015). *Mentaltrainerausbildung - Sei lebendig, sei du selbst. Skriptum*, Teil 1, S. 7
- Hansch, D. (2008). *Persönlichkeit führt*. Gabal Verlag, S. 12
- Hengstschläger, M. (2012). *Die Durchschnittsfalle*. Ecowin Verlag, S. 142
- Horx, M. (2016). *Zukunftsreport 2016* [online]. URL: <http://www.horx.com/Future-Tools/Zukunftsreport-2016-Editorial.pdf> [7.3.2016]
- Kabat-Zinn, J. (2010). *Im Alltag Ruhe finden*. Knauer Verlag, S. 21
- Kohtes, P., Rosmann, N. (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung*. Klett-Cotta Fachbuchverlag. S.36
- Magazin FOCUS (5. Dezember 2015). *Keine Angst mehr*, S. 60 ff.
- Magazin Spiegel der Forschung (2011). *Achtsamkeitsmeditation führt in nur acht Wochen zu Veränderungen in der Hirnstruktur* (Nr. 1/2011), S. 32-33
- MBSR-Verband Austria (2016). *Was ist MBSR* [online]. URL: <http://www.mbsr-mbct.at/index.php?id=4> [7.3.2016]
- Schadler, G. (2013). *gefühlsLOGIK*. Eigenverlag, S. 30
- Tan, C-M. (2012). *Search Inside Yourself*. Arkana Verlag, S. 18 ff.
- Wirtschaftslexikon Gabler, *Definition Homo oeconomicus* [online]. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html> [7.3.2016]
- Ziegner, J. (01/2015). *Aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung und Implikationen für die Werbegestaltung*, Bachelor + Master Publishing. [online] www.bachelor-master-publishing.de/e-book/297553/aktuelle-erkenntnisse-der-hirnforschung-und-implikationen-fuer-die-werbegestaltung [14.3.2016]

Angaben zum/r Autor/in:

Titel, Name: Mag. Doris Göbl

Firma: Focus Consult

Position: Geschäftsführerin

Eckdaten zum beruflichen Werdegang:



Aus-/Weiterbildungen

- > Studium Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien
- > Diplomzertifikat zum Wirtschafts- und Kommunikationstrainer
- > Diplomierter Coach
- > Weiterbildung Systemisches Coaching
- > Ausbildung in Mindfulness Based Stress Reduction
- > Ärztlich geprüfte Mentaltrainerin

Berufliche Erfahrung

- > Geschäftsführerin von Focus Consult (www.focus-consult.at)
Beratung zu Bewerbungen, Leadership Entwicklung, Resilienz & Stress Management Trainings
- > Fachhochschul-Lehrbeauftragte an der FH-Wien und FH-Campus Wien:
Lehrveranstaltungen Bewerbungstraining, Teamentwicklung, Personalmanagement
- > Senior Consultant für Personalsuche bei Amrop Jenewein und Eblinger & Partner
- > Sales Representative / Marketing Representative bei IBM Österreich

Spezialgebiet:

- > Beratung rund um das Thema Bewerbungen
- > Leadership Entwicklung
- > Resilienz & Stress Management Trainings