

# Der Wandel in der Bankenwelt belastet Führungskräfte

Achtsamkeit als Beitrag zu gesunder Mitarbeiterführung

Von Sabine Langrock

Die Finanzbranche befindet sich seit Jahren in einem massiven Strukturwandel. Die Komplexität der Finanzmärkte, verschärfte regulatorische Anforderungen, veränderte Verbrauchergewohnheiten sowie die digitale Disruption („Fintech“) sind nur einige der Herausforderungen. Krisen sind in dieser ehemals so stabilen Branche die neue Normalität geworden und bedeuten für die Führungskräfte sowie die Belegschaft ein Umdenken, bieten aber auch Chancen.

Auch gesamtwirtschaftlich wird das Umfeld immer vielschichtiger, vernetzter und mehrdeutiger. Dieser Paradigmenwechsel wird mit dem Akronym VUKA umschrieben, das für folgende vier Begriffe steht:

- **Volatilität:** Rasche Veränderungen sind die Norm. Entwicklungen sind selten linear und werden zunehmend dynamischer.
- **Unsicherheit:** Prognosen verlieren an Aussagekraft. Ereignisse lassen sich immer schwieriger vorhersehen, die Ausnahme wird zum Normalfall.



Die steigende Belastung für Führungskräfte in Banken führt zu Stresssymptomen und Erschöpfung.

- **Komplexität:** Alles hängt mit allem zusammen. Aufgrund der zunehmenden Zahl von Rahmenbedingungen und deren Interdependenzen gibt es immer seltener klare Entscheidungssituationen.
- **Ambivalenz:** Die Welt ist voller Widersprüchlichkeit. Jedes Thema ist unterschiedlich interpretierbar, für jede Situation bieten sich mehrere Lösungsansätze an.

Organisationen und deren Führungskräfte stehen daher vor scheinbar unmöglichen Herausforderungen: Es gilt, eine wachsende Komplexität in immer kürzeren Zyklen bei geringer Planbarkeit zu steuern. Schnell und angemessen auf Unvorhergesehenes zu reagieren wird zum Erfolgsfaktor. Damit wächst die Gefahr, dass getriebene Führungskräfte nur noch reagieren, anstatt bewusst zu agieren. Denn in Überforderungssituationen kommt es häufig zu einer Stressreaktion mit instinktiven Reiz-Reaktions-Mechanismen, die uns evolutionär das Überleben gesichert haben: Fight, Flight or Freeze. Bewusste Selbststeuerung findet dann nicht mehr statt. Die selektive Wahrnehmung – der sogenannte Tunnel- ▶

blick – führt stattdessen zu eindimensionalen Denkmustern, einem Mangel an Empathie und automatisiertem Verhalten.

Auf die oft widersprüchlichen Anforderungen reagieren Organisationen immer häufiger mit Hektik, Ineffizienz und Druck, was die Mitarbeiter letztlich überfordert. Somit kommen auf die Führungskräfte als weitere Aufgaben der Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit und der ihrer Mitarbeiter zu. Dieses Spannungsfeld lässt sich jedoch nur dann gut aushalten, wenn die Führungskraft mit sich selbst in gutem Kontakt steht und sich ihrer eigenen inneren Widersprüche und Gefühlslagen bewusst ist.

### Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses

Bisher beruhte das Verständnis von Führung auf der Annahme, dass die Führungskraft besser als ihre Mitarbeiter weiß, wo es langgeht, und dass sie anhand klarer Strategien zielgerichtet für Orientierung sorgt. Unter den veränderten Rahmenbedingungen lassen sich Organisationen jedoch mit herkömmlichen Managementkonzepten allein nicht mehr erfolgreich steuern. Wir befinden uns inmitten einer evolutionären Transformation, für die neue Lösungsansätze gefunden werden müssen.

Erfolgskritisch werden künftig die Fähigkeiten von Führungspersonal sein, unterschiedliche Perspektiven auf ein Problem einzunehmen sowie mit Unsicherheit umzugehen. Eine hohe Reflexionsfähigkeit sowie die Förderung von Selbstorganisation und Selbststeuerung sind

weitere zentrale Erfolgsfaktoren. Vom kürzlich verstorbenen Organisationspsychologen Prof. Dr. Peter Kruse stammt das Zitat: „Wir haben eine unbedingte Notwendigkeit, uns offen, wahrnehmend, lernbereit, achtsam und empathisch auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen. [...] Wir brauchen keine fertigen Konzepte und keine klugen Pläne, sondern maximale Fähigkeit im Umgang mit dem nicht Vorhersagbaren.“ ([www.changex.de/Article/interview\\_kruse\\_raus\\_aus\\_dem\\_tief](http://www.changex.de/Article/interview_kruse_raus_aus_dem_tief))

In Zeiten von Reizüberflutung und Multitasking erfordert der Führungsalltag ganz besonders die Fähigkeit zur Konzentration und Fokussierung. Um andere Menschen gut führen zu können, ist zunächst ein hohes Maß an Selbstführung erforderlich. Dies bedeutet nicht nur, einen gesunden Umgang mit Stress und den eigenen Leistungsgrenzen, sondern auch einen guten Blick für die eigene Innenwelt zu haben.

### Mit Achtsamkeit zu einer gesunden Selbstführung

Sowohl das Bewusstsein für die inneren Prozesse als auch Fokussierung und Präsenz lassen sich durch Achtsamkeit entwickeln. Achtsamkeit beschreibt den Bewusstseinszustand eines Menschen, seine Aufmerksamkeit nach innen zu richten und ganz präsent im Hier und Jetzt zu sein. Mittels Achtsamkeit beobachtet man die eigenen Gedanken, Emotionen und Empfindungen, ohne sie dabei in irgendeiner Art und Weise zu bewerten. Dies unterscheidet sich von unserem Alltagsbewusstsein, in dem wir routinemäßig funktionieren und

wie in einem Autopilot unseren Gewohnheitsmustern folgen.

Durch Achtsamkeit entsteht zwischen Reiz und Reaktion ein Moment des Innehaltens und der fokussierten Aufmerksamkeit. In diesem Bruchteil von Sekunden werden die eigenen Denk- und Bewertungsprozesse bewusst wahrgenommen, bevor man handelt. Aus dieser sich selbst beobachtenden Haltung heraus ist dann eine bewusste Entscheidung gegen mentale Automatismen und für eine situationsangemessenere Reaktion möglich.

Das größere Bewusstsein nach innen und das gestärkte Einfühlungsvermögen nach außen führen zu einer verbesserten Reflexionsfähigkeit: Mit welcher Kraft bin ich im Hier und Jetzt präsent? Wie bewusst nehme ich wahr, was in mir und um mich herum geschieht? Wie sensibel bin ich für Gefühle und Körperempfindungen? Wie will ich handeln?

Achtsamkeit lässt sich durch regelmäßiges Üben trainieren, so wie ein Muskel, der durch intensive Nutzung immer stärker wird. Dabei fokussiert man seine Wahrnehmung auf das Erleben im aktuellen Moment, beispielsweise durch Beobachtung des eigenen Atems, der eigenen Sinneswahrnehmungen oder der eigenen Gedanken und Gefühle. Eine weitere Achtsamkeitsübung ist der sogenannte Body-Scan. Hier werden der Reihe nach die Empfindungen im gesamten Körper wahrgenommen, ohne diese zu bewerten. Mit etwas Übung ist es schließlich auch möglich, ohne Aktivität in der Stille ganz präsent zu sein und innere Resonanzen wahrzunehmen.



## Achtsamkeit im Führungsalltag

Zu den positiven Effekten achtsamkeitsbasierter Methoden zählen ein besserer Umgang mit Stress und schwierigen Kommunikationssituationen sowie die Förderung der Konzentration und der seelischen Gesundheit. Eine regelmäßige Achtsamkeitspraxis wirkt sich also auf den Arbeitsalltag der Führungskräfte positiv aus. Indem die Aufmerksamkeit auf das eigene Denken, Fühlen und Handeln gelenkt wird, kommen Führungskräfte mit der eigenen Intuition in Berührung. Sie betrachten Probleme mit mehr Abstand und gewinnen Klarheit über neue Handlungsalternativen.

Achtsame Führungskräfte sind fokussierter und präsender, nicht nur sich selbst, sondern auch Mitarbeitern gegenüber. Das größere Bewusstsein für eigene Impulse und für ihr Umfeld ermöglicht ihnen eine wertschätzende, besonnenere Kommunikation. Neben der Empathie nehmen zugleich die innere Ruhe und Gelassenheit zu. Es gelingt besser zu entschleunigen, Zeiten für Reflexion einzuplanen und den Fokus auf Wesentliches zu legen. Zudem nehmen achtsame Führungskräfte besser wahr, wie es ihren Mitarbeitern geht und können daher frühzeitig auf Überlastungen und psychische Probleme eingehen.

Achtsamkeit ist daher eine wertvolle Ressource für den Führungsalltag und kann helfen, souverän mit den Herausforderungen der VUKA-Welt umzugehen. Führungskräfte agieren immer auch als Vorbild, so dass ihre achtsame Haltung auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Organisationskultur positiv beeinflussen wird. Allerdings sollte Achtsamkeit nicht als weiteres

### Achtsamkeitsübungen:

- **Achtsamer Start in den Tag:**

Halten Sie in den ersten Minuten nach dem Aufwachen kurz inne, bevor Sie automatisch aus dem Bett springen. Öffnen Sie Ihre Augen und nehmen Sie ein paar tiefe Atemzüge. Dann spüren Sie bewusst in Ihren Körper hinein und lassen Ihre Gedanken kommen und gehen. Nehmen Sie ohne eine Bewertung wahr, wie es Ihnen heute Morgen geht:

- Welchen Gedanken habe ich hier und jetzt?
- Wie fühle ich mich hier und jetzt?
- Was empfinde ich hier und jetzt?

Nach ein paar Minuten dehnen und recken Sie sich und starten achtsam in den Tag.

- **Gedanken und Gefühle begrüßen:**

Stellen Sie einen Wecker auf fünf oder zehn Minuten und nehmen Sie eine aufrechte Sitzposition ein. Die Hände platzieren Sie locker auf Ihren Oberschenkeln. Die Augen sind geschlossen oder auf einen Punkt vor Ihnen gerichtet. Konzentrieren Sie sich ausschließlich auf Ihren Atem und die Stelle an der Nase, an der Sie die Atemluft beim Ein- und Ausatmen spüren. Wann immer ein Gedanke oder ein Gefühl in Ihnen entsteht, benennen Sie es: „Ich denke ...“ bzw. „Ich fühle ...“. Begrüßen Sie Ihre Gefühle und Gedanken, ohne sie zu bewerten, und kehren Sie dann immer wieder mit Ihrer Aufmerksamkeit zu Ihrem Atem zurück.

- **Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt:**

Halten Sie einen Moment inne und achten Sie darauf, wie es Ihnen hier und jetzt geht. Atmen Sie dabei ganz ruhig und entspannt und spüren Sie in sich hinein:

- Welchen Gedanken habe ich hier und jetzt?
- Wie fühle ich mich hier und jetzt?
- Was empfinde ich hier und jetzt?

Fragen Sie sich dann:

- Was brauche ich hier und jetzt?
- Wie könnte ich hier und jetzt besser für mich sorgen?

Für diesen Zwischenstopp können Sie täglich eine bestimmte Uhrzeit wählen oder einen zufälligen Moment.

- **ALI – Atmen. Lächeln. Innehalten.**

Fühlen Sie sich erschöpft, müde, verspannt oder fangen Ihre Gedanken an zu kreisen, machen Sie eine Minipause nach dem Motto ALI: A = Atmen. L = Lächeln. I = Innehalten. Drei Atemzüge reichen meist bereits aus, um sich neu zu zentrieren.

Nutzen Sie beispielsweise das Klingeln Ihres Telefons als Anker. Immer wenn es klingelt, heben Sie nicht sofort ab. Halten Sie stattdessen kurz inne und achten Sie dabei bewusst auf Ihren Atem. Lächeln Sie sich und dem Anrufer freundlich zu, ehe Sie den Hörer abnehmen.

Quellen: Netzwerk Achtsame Wirtschaft, Lebe Balance und Deutsches Zentrum für Stressbewältigung, Achtsamkeit und Persönlichkeitsentwicklung.

Instrument zur Erhöhung der Leistungsspirale verstanden werden, sondern vielmehr als eine innere Geisteshaltung, die einen tieferen Bewusstseinswandel nach sich zieht. ◀



Sabine Langrock,  
Resilienz | Change | Coaching

sl@sabine-langrock.de  
www.sabine-langrock.de