

Ursula Niehaus

Trusting Leadership: Ein Führungsmodell für die Entwicklung von Vertrauen und Resilienz in Organisationen



Springer Gabler

Trusting Leadership: Ein Führungsmodell für die Entwicklung von Vertrauen und Resilienz in Organisationen

Ursula Niehaus

Trusting Leadership: Ein Führungsmodell für die Entwicklung von Vertrauen und Resilienz in Organisationen

Ursula Niehaus
Lobbach, Deutschland

ISBN 978-3-662-69977-5 ISBN 978-3-662-69978-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69978-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

„Resilienz entsteht durch vertrauensvolle Beziehungen und ist ein zutiefst systemischer Prozess, so auch im Leadership.“

„Leadership“ und „Resilienz“ beschäftigen mich schon seit meinem Eintritt in das Berufsleben, also seit rund 35 Jahren. Während zunächst die persönliche Resilienz von Menschen im Fokus meiner beruflichen Tätigkeit stand, wechselte der Schwerpunkt meiner Betrachtungen zunehmend in Richtung „Leadership“. Schon früh wurde ich Führungskraft, und ich erinnere mich noch sehr gut, wie ich zu einer befreundeten Mutter sagte: „Letztlich gibt es viele Parallelen in der Erziehung der eigenen Kinder und dem Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, wenn wir am Ende Erfolg haben wollen. Die Beziehung macht’s.“

Das Thema der Resilienz, damals als Sozialpädagogin in der Integrationsarbeit mit Jugendlichen und Erwachsenen, wurde für mich immer spannender und ließ mich nicht mehr los. Nicht nur meine Klienten in der psychosozialen Beratung, sondern auch die jungen Erwachsenen mit Förderbedarf an den (beruflichen) Schulen gaben mir als Coach den deutlichen Hinweis, dass persönliche Resilienz einen tiefen Zusammenhang mit dem System aufweist, in dem die jeweilige Person lebt. Auch wurde deutlich (was nicht besonders überrascht): Eltern nehmen eine zentrale Schlüsselposition in der Resilienzentwicklung ihrer Kinder ein. Konnten sie diese Rolle als Eltern nicht adäquat einnehmen oder stellten sie selbst einen Risikofaktor dar, war es für uns zwingend notwendig, sie in den Prozess mit einzubeziehen. Somit kam ich schon sehr früh mit systemischem Denken und systemischen Handlungsansätzen in Kontakt, die (oft die einzigen) Lösungsmöglichkeiten für Resilienzentwicklung boten.

Ich fragte mich, ebenso wie die Resilienzforschung, wie kann es sein, dass die eine Person es schafft, nach schweren Schicksalsereignissen oder Herausforderungen wieder aufzustehen und der andere ins Straucheln gerät und liegen bleibt, seinen Weg also nicht mehr mit Blick auf seine Zukunft wiederfindet?

Um die Zusammenhänge weiter zu verstehen, studierte ich also nochmal (nebenberuflich), diesmal im Fach „Personalentwicklung“. Nach dem Verständnis meiner Universität waren Personal- und Organisationsentwicklung eng miteinander verbunden, sodass ich

viel über Organisationsentwicklung und Systeme lernte. Personalentwicklung verstehe ich selbst daher als einen Baustein der Organisationsentwicklung, die mit den Zielen, den Werten und der Strategie des Unternehmens zusammenlaufen sollte (also nicht partiell oder losgelöst). Personalentwicklung denke ich seither systemisch, das bedeutet, besonders erfolgreich werden Maßnahmen der Personalentwicklung, wenn sie ganzheitlich auf allen Ebenen der Organisation ansetzen.

Ich schaute mir also besonders die Resilienzentwicklung von Systemen, wie z. B. einer Organisation, an. Auch hier entdeckte ich wieder Parallelen: Das System Familie und das System Organisation sind beides Systeme, die sich auf allen Ebenen in ihrer Resilienz fördern lassen.

So hatte ich das große Glück, im Rahmen meiner Masterthesis ein Resilienzmodell für Organisationen (Niehaus, 2019) entwickeln zu können, das ich aus den Ergebnissen der Resilienzforschung ableitete. Grundlage hierzu waren Forschungsergebnisse aus relevanten Studien der Entwicklungspsychopathologie und Entwicklungspsychologie (Kindheitsforschung). Nach der Übertragung der Ergebnisse in das System einer Organisation ergaben sich für mich folgende Fragen, denen ich in dieser Arbeit nachging:

„Haben Organisationen durch Resilienz – verstanden als dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess – eine reale Chance, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen? Wie definiert sich organisationale Resilienz und was genau verbirgt sich hinter diesem Phänomen? Kann eine Organisation Resilienz aufbauen?“ (Niehaus, 2019)

Eine der zentralen Antworten lag mir sehr deutlich auf der Hand:

- Führungskräfte nehmen im Aufbau und in der Weiterentwicklung von organisationaler Resilienz und damit auch in Unternehmen eine Schlüsselposition ein.

Übertragen in den Kontext von Organisationen und den Aufbau von organisationaler Resilienz bedeutet das, dass es von zentraler Bedeutung ist, die Führungskräfte in den Fokus zu rücken. Dabei geht es einmal um ihre persönliche Resilienz und zudem um die Fähigkeit, Mitarbeiter so zu führen, dass diese Resilienz aufbauen und gestärkt mit Widerständen und Herausforderungen umzugehen lernen.

Im Laufe der Zeit beobachtete ich viele Jahre und in vielen Fällen eine gewisse Überforderung einiger Führungskräfte in ihren grundlegenden Führungsfähigkeiten als Ursache für hohe Fluktuationen, Missstimmungen und schlechte Ergebnisse. Vielerorts schien es immer häufiger „zu krachen“ und die Unzufriedenheit vieler Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten nahm signifikant zu. Die Reaktion vieler Mitarbeiter war es, immer unabhängiger von den Gegebenheiten zu agieren und Lösungen für sich zu entwickeln. Demzufolge suchten sich viele von ihnen eine neue Arbeitsstelle.

Auch konnte ich beobachten, was inzwischen bekannt ist, dass vielen Führungskräften aufgrund ihrer fachlichen Expertise und Fähigkeiten gewissermaßen eine Führungsrolle angeboten wird, um ihnen eine Weiterentwicklung bzw. Karriere in ihrem Unternehmen zu ermöglichen. Die Fähigkeiten, die eine Führungskraft für ihre Führungsaufgaben be-

nötigt, sind jedoch ganz andere als die Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben in seinem jeweiligen Aufgabengebiet benötigt. Die meisten Aufgabenbereiche machen eine Ausbildung oder mindestens eine kurze Einweisung erforderlich, damit die Aufgaben erfolgreich umgesetzt werden können. Dies ist jedoch häufig nicht so in der Realität in Führungspositionen. Wir stellen bspw. nicht infrage, dass ein Elektriker einen Schraubenzieher benötigt, um eine Schraube festzuziehen. Führungskräfte hingegen bekommen immer noch viel zu selten geeignete „Werkzeuge“ an die Hand, um ihre Arbeit (ihre Zusammenarbeit mit Menschen) zu bewerkstelligen. Für mich persönlich ist diese Beobachtung bis heute nicht nachvollziehbar. Wieso lassen wir Führungskräfte so häufig in ihrer Kompetenzentwicklung (und ihrer persönlichen Resilienz) allein, und wieso sehen wir immer noch nicht, von welcher zentralen Bedeutung die Beziehungen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern für die Resilienz und damit für den Erfolg von Organisationen sind?

Ein zweites zentral wichtiges Ergebnis lag ebenso auf der Hand:

- Ist die Beziehung der Führungskraft zu den Mitarbeitern von Vertrauen geprägt, ist der Grundstein für Resilienz in Organisationen gelegt.

Somit stand bereits mit diesem Ergebnis fest: Ich werde mich dem zentralen Resilienzfaktor „Trusting Leadership“ intensiver widmen und ihn genauer betrachten. Was macht ihn im Kern aus? Welche Kompetenzen verbergen sich hinter „Vertrauen“, welche Voraussetzungen gibt es hierzu und wie kann eine Führungskraft sich diese Fähigkeiten aneignen?

Somit entstand dieses Buch, welches Führungskräften die systemischen Zusammenhänge ihrer Schlüsselposition näher beleuchten möchte. Es möchte Ihnen Impulse dafür geben, wie wichtig Sie sind für die Resilienz in Ihrem Unternehmen, wie wichtig Ihre eigene Resilienz ist und welche zentrale Rolle das Vertrauen in Führung dabei spielt. Zudem möchte es Ihnen darüber hinaus verdeutlichen, aus welchen Faktoren Vertrauen besteht und wie es sich entwickeln lässt.

Eine zentrale Rolle in der Entstehungsgeschichte dieses Buches haben dabei ganz bestimmte Führungskräfte gespielt, die ich glücklicherweise eine Zeit lang meine Vorgesetzten nennen durfte. Sabine Nemesch und Ulrich Bähr stehen hier stellvertretend für einige andere, die zu jeder Zeit mit vollem Vertrauen hinter mir und meiner Arbeit standen.

Mein großer Dank geht an den Verlag Springer Gabler, insbesondere an Frau Himmel und Frau Sheppard (Lektorat), die mich in der Skripterstellung großartig unterstützt haben.

Ein besonderer Dank geht an Beate Kanisch, die mich von Beginn an mental gestärkt hat im Anliegen dieses Buches und mich als Sparringspartnerin begleitet hat. Ihre Ideen und Feedbacks, die weit über dieses Buch hinausgehen, sind für mich wertvolle Impulse, die schon viele Jahre zu meinem Leben dazugehören.

Ebenso ein ganz großer Dank geht an meine Tochter Céline, die mich immer wieder mit ihrem unerschütterlichen Glauben an mich (was das Schreiben von Büchern angeht) beflügelt und mit ihrem Zeichentalent im „Handumdrehen“ einige Modelle auf Papier gebracht hat.

Der größte Dank gehört zuletzt Andreas Diebel, meinem persönlichen Weggefährten und Lebenspartner, der mir in seinem beruflichen Tun leidenschaftlich zeigt, dass gesunde und vertrauensvolle Führung gelingen kann, die die Mitarbeiter in ihrem Tun bestärkt und ihre Arbeit zu einer wertgeschätzten und erfolgreichen Arbeit werden lässt.

Mein Buch richtet sich an weibliche, männliche und diverse Leser. Ausschließlich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit verzichte ich auf den durchgängigen Gebrauch gendersensibler Formen.

Lobbach, Deutschland

Ursula Niehaus

Einleitung

„Hände, die wir einander reichen, an denen wir uns festhalten, in die wir einschlagen, sind Ausdruck von vertrauensvollen Beziehungen, in denen wir weitergehen, wachsen und manchmal sogar heil werden können.“

Im Laufe meines Lebens sind mir im Zusammenhang mit Resilienz (personaler und organisationaler Resilienz) die unterschiedlichsten Rückmeldungen begegnet. Noch heute gibt es Personen, die mit dem Begriff der Resilienz nichts anfangen können und Resilienz für einen esoterischen oder sogar einen marktreißerischen Begriff halten, den sie als eher abschreckend erleben. Auch gab es Annahmen, Resilienz könne die omnipotente Lösung für alle aktuellen Probleme und Herausforderungen, sogar weltweit, liefern. Weder das eine noch das andere ist der Fall. Mein Anliegen ist es, mit diesem Buch ein wenig mit unklaren Aussagen „aufzuräumen“ und Licht ins Dunkel zu bringen. Ich möchte mit einfachen und verständlichen Worten das wunderbare Phänomen der Resilienz und wie wir sie mittels „Trusting Leadership“ in Organisationen aufbauen können, beleuchten und Ihnen, lieber Leser, vorstellen, wie Sie Schritt für Schritt Vertrauen in Leadership aufbauen können.

Ihre persönliche Lernreise beginnt bei unserer aktuellen gesellschaftlichen Ausgangssituation und warum wir um Resilienz nicht mehr herumkommen. Sie streift das wissenschaftliche Resilienzkonzept für ein besseres Verständnis, stellt fest, dass es sich bei Resilienz um eine Kompetenz handelt, die sich erlernen lässt, und nimmt hier besonders die organisationale Resilienz in den Fokus. Ja, auch hier handelt es sich um Kompetenzen, diesmal auf der organisationalen Ebene, auch diese lassen sich entwickeln. Im Grunde geht es in diesem Buch um eine Form des organisationalen Lernens und ich möchte schon an dieser Stelle betonen, dass Peter M. Senge mir mit seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ (Senge, 2017) die letzte wichtige Inspiration gab, dieses Buch zu schreiben. Ich könnte auch sagen, das Konzept der lernenden Organisation beginnt im Management, genauer gesagt, im Lernen des Managements. Ebenso wie bei der Verwandlung einer „chaotischen“ Organisation in eine resiliente Organisation, in der es wichtig ist, diesen Change im Oberen Management zu beginnen, verhält es sich auch mit dem Prozess hin zu einer lernenden Organisation. Es ist wie „Perlen vor die Säue werfen“ und rausgeschmissenes Geld, wenn wir das Lernen in Organisationen ausschließlich den Mitarbeitern überlassen, die keine

Steuerungs- und Entscheidungsverantwortung haben. Für die Entwicklung von Organisationen, in Bezug auf Lernen und Resilienz, sind insbesondere das Management und die Führungskräfte verantwortlich. Die gute Nachricht dabei ist, dass beide Ziele, organisationale Resilienz und lernende Organisationen, viel miteinander gemeinsam haben. Das Herzstück von beiden ist das Vertrauen in Organisationen, sodass wir schon an dieser Stelle eine Brücke geschlagen haben zwischen diesen drei Themen, die das vorliegende Buch im Kern ausmachen. Für mich erscheint es also auch unter diesen Gesichtspunkten noch einmal sehr logisch und konsequent, im genannten Lernprozess bei den Führungskräften und im Oberen Management zu beginnen, denn diese sind in besonderer Verantwortung und in einer besonderen Schlüsselposition.

Hier wird sehr schnell deutlich, dass ich in dem vorliegenden Buch nach einem ganzheitlichen Ansatz vorgehe und dass die Zusammenhänge bzw. die systemischen Auswirkungen in Organisationen eine wesentliche Rolle spielen. Wahrscheinlich werden Sie feststellen, dass dieser Aspekt sowie der Punkt „Resilienzentwicklung entwickelt sich mittels Interaktionen“ immer wieder gebetsmühlenartig von mir wiederholt werden. Ebenso der Aspekt, dass alles miteinander zusammenhängt und wie wichtig es ist, eben mit diesem ganzheitlichen Blick auf die Prozesse, die Herausforderungen und die Beziehungen zu schauen. Allen voran steht die Führungskraft, deren Schlüsselrolle für die Entwicklung von Resilienz in diesem Buch genauer betrachtet wird. So werden Sie eingeladen, sich von Anfang an in diesem Buch mit sich selbst zu beschäftigen und sich ehrlich zu fragen, was Sie selbst für die Umsetzung von vertrauensvoller Führung als Person und Mensch brauchen. Hier werden Ihnen Themen und Fragen begegnen wie „Kraft in Führung“, „Energieverlust im Chaos“ und „die Verantwortung für sich selbst übernehmen“.

Wenn Sie nach diesen ersten Stationen weiterziehen, gehen Sie direkt auf „Trusting Leadership“ zu. Sie erfahren dort, dass es sich um eine „Handvoll“ Führungskompetenzen handelt, die aus einzelnen Fähigkeiten bestehen, die Sie alle entwickeln bzw. erweitern können. Sie erfahren, was Führung im Kern ausmacht, und bekommen ein ganzheitliches Paket an die Hand, das nach den Werten des „Trusting Leadership“ handelt.

Mittendrin nehme ich Sie mit auf einen Ausflug in das Systemdenken auf dem Weg zu organisationaler Resilienz und welche besondere Rolle Sie hier einnehmen können. Sie erhalten Handlungsempfehlungen zur Umsetzung und einen Schritt-für-Schritt-Plan an die Hand: den „Resilience-Change-Circle“. Mit diesem können Sie den Impuls aufnehmen und Ihre Schlüsselposition in Ihrer Verantwortung und in ihren Möglichkeiten für den Aufbau von mehr Vertrauen und Resilienz einsetzen.

Für ein besseres Verständnis und Merkvermögen (ich denke und arbeite gerne mit Bildern) habe ich gegen Ende des Buches jedem Kompetenz-Paar (Werte-Paar) einen Finger Ihrer Hand zugeordnet. Für Ihren persönlichen Lerntransfer soll Ihnen die „Trusting Leadership-Hand“ als Hilfe, Erinnerung und begleitendes Bild im Alltag dienen. Letztlich sind es Ihre Mitarbeiter, die tagtäglich nichts anderes von Ihnen brauchen als Ihre Hand. „Give me five“ („Gib mir fünf“) ist immer schon eine Geste, die wir unter Menschen einsetzen, wenn wir jeweils die eine Hand heben und sie einer Person zum Einschlagen entgegenstrecken. Sie dient dem Ausdruck von gemeinsamer Freude, bei einem gemeinsamen

Spiel oder Sport, einem Projekt und Auftrag oder auch zur Gratulation bei Erfolg und Festen. Die Hand steht aber auch für Kontaktaufnahme, für Beziehung, Halt und Vertrauen. Wenn uns jemand die Hand reicht, drückt dies Wertschätzung, Freude, Anteilnahme u. v. m. aus. In jedem Fall geht es um Kontakt und Beziehung. Menschen und Mitarbeiter, die sich die Hand reichen, sind nicht allein oder getrennt voneinander. Es gibt unzählige Bilder über das Händeschütteln: nach Friedens- und Vertragsverhandlungen oder weniger spektakulär vor und nach Gesprächen. Schon in der Bibel geht es immer um wichtige Beziehungen und Aufträge, wenn Hände geschüttelt werden. Ich bin der Ansicht, genau dann, wenn keine Hände mehr geschüttelt werden, steht es eher schlecht um (Arbeits-)Beziehungen, was leider oft deutlich wird in manchen eher ungünstigen Outplacementprozessen. Und ja, Hände lassen sich auch virtuell schütteln.

Die einzelnen Kompetenzen des „Trusting Leadership“-Modells sind somit gleichsam Bestandteile des „Statement for Resilience (The five values of trusting)“ im letzten Kapitel des Buches, das Ihnen im Führungsalltag als Leitbild zur Orientierung dienen kann. Dieses können Sie mit der „Trusting Leadership-Hand“ verbinden. Sie werden erkennen, dass sich der Kreis wieder schließt, und sehen, wie alles miteinander zusammenhängt. Somit wird Ihnen deutlicher, welchen wesentlichen Part Sie selbst in diesem System haben und welchen Platz Sie darin einnehmen können.

In jedem Kapitel erhalten Sie am Ende Impulsfragen zur Selbstreflexion für Ihren Führungsalltag und teilweise konkrete Handlungsempfehlungen.

Literatur

- Niehaus, U. (2019). *Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen, ein ganzheitliches Modell*. Carl Auerverlag für systemische Forschung.
- Senge, P. (2017). *Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Unsere Ausgangssituation: von aktuellen Krisen zur Dauerkrise 1**
 - 1.1 Führungskraft sein und mit Kraft führen 2
 - 1.2 Modelle wie VUCA und BANI als Einladung für Lernen und Resilienz. 4
 - 1.3 Die Bedeutung von VUCA in Führung 5
 - 1.4 Die Krisen werden zur Dauerkrise. 8
 - 1.5 Energieverlust und soziale Unordnung: Wir sind im Zeitalter der Resilienz angekommen 9
 - 1.6 Von VUCA über BANI zu CONFU 11
 - 1.7 Das Modell CONFU 14
 - Literatur 18

- 2 Organisationale Resilienz als systemische Anpassungsleistung gegenüber Herausforderungen 21**
 - 2.1 Individuelle Resilienz, ein Forschungsgebiet, das zunehmend Geheimnisse lüftet 21
 - 2.2 Die Organisation als soziales System 31
 - 2.3 Organisationale Resilienz 32
 - 2.4 Organisationale Resilienz als systemische Kompetenz, die sich entwickeln lässt 35
 - Literatur 37

- 3 Die Führungskraft und ihre Schlüsselrolle für die Entwicklung von Resilienz in Organisationen 39**
 - 3.1 Führungskräfte und ihre Vorbildfunktion als Ausgangspotenzial für Veränderung und Anpassung 40
 - 3.2 Die Schlüsselrolle von Führungskräften für Resilienzentwicklung. 44
 - Literatur 46

4	Trusting Leadership: Ein Führungsmodell für die Entwicklung von Vertrauen und Resilienz in Organisationen	47
5	Trusting and Believing (An das Gute glauben und vertrauen)	51
5.1	„Trusting and Believing“ entwickeln in der Beziehung zu sich selbst	52
5.1.1	Vertrauen leben	52
5.1.2	Spiritualität leben	54
5.2	„Trusting and Believing“ entwickeln in der Beziehung zu den Mitarbeitern	59
5.2.1	Eine stabile und sichere Beziehung aufbauen	59
5.2.2	Für ein Growth Mindset motivieren	62
5.2.3	Lernen und Entdeckungslust ermöglichen	63
5.3	„Trusting and Believing“ entwickeln in der Beziehung zur Organisation	66
5.3.1	Transparente Kommunikation für organisationales Vertrauen umsetzen	66
5.3.2	Eine lernende Organisation bauen	70
5.3.3	Werte und Normen und die eigene Identität als Organisation entwickeln	73
	Literatur	75
6	Resilience and Health (An Herausforderungen wachsen und gesund bleiben)	77
6.1	„Resilience and Health“ entwickeln in der Beziehung zu sich selbst	78
6.1.1	Resilienz und die „Sieben Säulen der Resilienz“ für Sie als Führungskraft	79
6.1.2	Health/Gesundheit	90
6.1.3	Impulse für die Selbstfürsorge als Führungskraft und für den Umgang mit Stress	91
6.1.4	Die körperliche Ebene in Stresssituationen	95
6.2	„Resilience and Health“ entwickeln in der Beziehung zu den Mitarbeitern	96
6.2.1	Die Resilienzentwicklung der eigenen Mitarbeiter mit Achtsamkeit ermöglichen und unterstützen	97
6.2.2	Die Mitarbeiter ihren Kompetenzen entsprechend einsetzen und die Leistungen positiv verstärken	99
6.2.3	Mit Wertschätzung und Respekt führen	100
6.3	„Resilience and Health“ entwickeln in der Beziehung zur Organisation	104
6.3.1	Systemdenken auf dem Weg zu organisationaler Resilienz erlernen	105
6.3.2	Resilienzzräume (positive Kontakte) und Lernen in Teams ermöglichen	108

6.3.3	Als Führungskraft effektiv und ermutigend führen, eine Kultur des Empowerments aufbauen	110
6.3.4	Betriebliche Gesundheit managen und fördern	111
	Literatur	113
7	Understanding and Coaching (Entwicklungsfördernd kommunizieren)	115
7.1	„Understanding and Coaching“ entwickeln in der Beziehung zu sich selbst	116
7.1.1	Sich selbst verstehen, mit welchen Motiven habe ich die Führungsrolle übernommen?	116
7.1.2	Die eigenen Bilder reflektieren, unsere mentalen Bilder modellieren	119
7.1.3	Die eigene positive Absicht in Führung verstehen.	125
7.2	„Understanding and Coaching“ entwickeln in der Beziehung zu den Mitarbeitern	127
7.2.1	Die Mitarbeiter in einer coachenden Haltung im Lernen begleiten und unterstützen	127
7.2.2	Die Mitarbeiter in ihren Motiven verstehen, positiv und achtsam mit ihnen kommunizieren	131
7.2.3	Die Mitarbeiter in ihren Bedürfnissen verstehen.	134
7.3	„Understanding and Coaching“ entwickeln in der Beziehung zur Organisation.	135
7.3.1	Kommunikation in der Organisation einsetzen	135
7.3.2	Die eigenen Bilder als Organisation reflektieren.	136
7.3.3	Eine Feedbackkultur etablieren, um die (Selbst-)Bilder abzugleichen	137
	Literatur.	141
8	Selfdevelopment and Selfmastery (Sich auf die eigenen Ziele hin entwickeln).	143
8.1	„Selfdevelopment and Selfmastery“ entwickeln in der Beziehung zu sich selbst	143
8.1.1	Die Grundbedürfnisse als Mensch erkennen und verstehen und die Fähigkeit der Selfmastery erlernen	144
8.1.2	Die Fähigkeit der „Selfmastery“	147
8.1.3	Für sich selbst Mitgefühl entwickeln, sich liebend annehmen	153
8.2	„Selfdevelopment and Selfmastery“ entwickeln in der Beziehung zu den Mitarbeitern	154
8.2.1	Die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter achten, verstehen und mögliche Antworten finden.	154
8.2.2	Mit Werten tugendhaft führen und Orientierung geben.	156
8.2.3	Die Kraft der Liebe in Führung entfalten	159

8.3	„Selfdevelopment and Selfmastery“ entwickeln in der Beziehung zur Organisation.	162
8.3.1	Eine Handvoll Werte entwickeln in der Organisation für Halt und Orientierung	162
8.3.2	Die Persönlichkeitsentwicklung in Organisationen ermöglichen und gemeinsame Visionen verfolgen	164
8.3.3	Eine Herzenskultur entwickeln und Kraftquelle in der Welt werden (ethisch führen).	167
	Literatur.	170
9	Truth and Safety (Den Hebel der Wahrheit in Systemen einsetzen)	171
9.1	„Truth and Safety“ entwickeln in der Beziehung zu sich selbst	172
9.1.1	Wahrheit und Sicherheit als Hebelwirkung in Systemen erkennen.	172
9.1.2	Informationen in komplexen Systemen filtern.	175
9.1.3	Mit der eigenen Angst und Unsicherheit umgehen, Zusammenhalt üben.	179
9.2	„Truth and Safety“ entwickeln in der Beziehung zu den Mitarbeitern	180
9.2.1	Wahrheit in Ehrlichkeit und Klarheit kommunizieren.	180
9.2.2	Sich in Zuverlässigkeit üben und kongruent sein	183
9.2.3	Mit der „Trusting Leadership“-Hand die Hand reichen.	184
9.3	„Truth and Safety“ entwickeln in der Beziehung zur Organisation.	187
9.3.1	Truth-Teller sein und ethischem Handeln Raum geben.	187
9.3.2	Systemisch denken und Resilienz aufbauen	190
9.3.3	Das Statement für Resilienz im Hinblick auf Vertrauen verankern	193
	Literatur.	196
10	Rückblick.	199
	Schlusswort	203

Unsere Ausgangssituation: von aktuellen Krisen zur Dauerkrise

1

Krisen bringen Schmerzen, Angst und Unsicherheit mit sich. Sie drängen auf Entscheidungen, welche Schritte als Nächstes gegangen werden sollen. Dabei gibt es kein Zurück, sondern nur einen entwicklungsorientierten Blick, der auf die Zukunft gerichtet ist und der die Wende bringen kann.

Zusammenfassung

Krisen sind Einladungen für Entwicklung und Lernen. Weltweite Krisen begegnen uns tagtäglich in den Nachrichten und auch zunehmend in den Betrieben. Dieses Kapitel beschreibt unsere gesellschaftliche Ausgangssituation, in der wir uns aktuell befinden, und ihre Auswirkungen auf die Führungskräfte. Die Veränderungen, die die Weltwirtschaft seit 2010 bewegen, die Krisen, wie die Corona-Pandemie, die Umweltzerstörung und weitere Kriege, läuten einen weiteren Entwicklungsprozess ein, der Lösungen und Antworten von uns allen, den Unternehmen und den Führungskräften erfordert. Sie erfahren, wie Modelle wie „VUCA“ helfen können, den Überblick in diesem Chaos zu behalten und neue Möglichkeiten zu sehen. Sie als Führungskraft nehmen in diesem Entwicklungsprozess eine zentrale Schlüsselposition auf dem Weg zu Gesundheit und Resilienz in Form eines globalen Wirtschaftsfaktors ein, der darüber entscheiden wird, wie unsere Menschheit weiterbestehen wird. Denn: Wir sind im Zeitalter der Resilienz angekommen.

1.1 Führungskraft sein und mit Kraft führen

Ich erinnere mich noch sehr gut an ein Gespräch mit einem Kollegen in führender Position, als ich diesen fragte, was er mit dem Begriff „Führungskraft“ verbindet. Er antwortete, er verabscheue diesen Begriff und er möchte fortan nicht mehr so angesprochen werden. Es wurde klar, dass diese Person mehr oder weniger Probleme mit dem Führen an sich und mit der „Kraft“ hatte. Das veranlasste mich, genauer hinzuschauen und zu reflektieren, ob ich selbst in meinem persönlichen Sprachgebrauch an dem Begriff „Führungskraft“ festhalten möchte, und habe mich dafür entschieden. Der Grund liegt auf der Hand: Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Mitarbeiter zu führen. Das klingt so einfach und doch habe ich es in der Praxis sehr oft erlebt, dass so viel Unklarheit darüber existiert, was Führen eigentlich im Alltagsgeschäft bedeutet. Im Gegenzug ist es wichtig, Kraft zu besitzen, um in eine führende Haltung zu kommen. Diese Kraft hat viel zu tun mit Selbstvertrauen, Mut, Klarheit und Zielorientierung. Je mehr ich davon als Führungskraft habe, umso leichter wird es sein, die Führungsrolle einzunehmen.

Hier ein kurzes Beispiel, das diesen Zusammenhang erläutern soll

Als Saxofonistin (Sopran-Sax oder Alt-Sax, oft in der Lead-Rolle) war ich einige Jahre Mitglied in einem Saxofonquartett. In diesen Jahren habe ich gelernt und erlebt, was Führung heißt: Hatte ich den Notentext nicht geübt und war ich unsicher in Bezug auf die Töne selbst, das Tempo, die Stimmung und den Gesamtklang, war ich nicht in der Lage, das Quartett zu führen. Es war nicht möglich, als Team ein Musikstück einzustudieren, wenn ich nicht in der Lage war, die Führung zu übernehmen. Das blanke Chaos! Hatte ich mich jedoch vorbereitet und war ich im Training (ja, es braucht Muskelaufbau und Übung, um einen ordentlichen Ton zu erzeugen), war ich in der Lage zu führen. Und auch diese Führung selbst erfordert Mut, ein klares Bild (über den Gesamt-Sound und das Tempo) und ein gewisses Vorangehen. ◀

Vielleicht hat aber auch mein ehemaliger Kollege vollkommen recht, wenn er meint, dass Führungskräfte aufgrund der aktuellen Krisen, die zur Dauerkrise geworden sind, weit von dieser Führungsqualität abgedriftet sind. Denn häufig gelingt es immer seltener, die eigentlichen Führungsaufgaben wahrzunehmen. Dazu gehört, sich vorzubereiten auf Mitarbeitergespräche und Sitzungen etc. Zu sehr sind Leader nur noch im Modus des Reagierens, weniger im aktiven Gestalten ihrer Arbeit und Aufgaben. Sie werden getrieben von Zahlen, Vorgaben, Geschäftszielen, Terminen und überquellenden E-Mail-Postfächern. Manch einer befindet sich im „Sofortismus“ (alles muss sofort erledigt werden, sonst bricht alles zusammen) und stürzt sich einen Tag nach dem anderen immer wieder ins Chaos in der Hoffnung, jeden Tag aufs Neue zu „überleben“.

Einige Faktoren, wie z. B. keinen Einfluss auf das Geschehen zu haben, über zu wenig Zeit und Gestaltungsspielraum zu verfügen oder die bekannte Sandwichposition innezuhaben, spielen Erschöpfungskrankheiten und Burn-out förmlich in die Karten. So besagen

einige Studien, dass weniger das obere Management von Burn-out betroffen ist, da diese über Macht und Einfluss verfügen, als vielmehr die mittlere Führungsebene. Bei ihnen sind die Faktoren wie Selbstwirksamkeit, also die gesteckten Ziele als umsetzbar zu erleben, nicht besonders hoch ausgeprägt. Zudem spielen emotionale Anforderungen und überlange Arbeitszeiten im Stresserleben sowie bei depressiven Reaktionen und im Entstehen von Burn-out bei Führungskräften eine besondere Rolle. Gleichzeitig ist herausgestellt worden, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der mentalen Gesundheit einer Führungskraft und der Gesundheit der Mitarbeiter (Lohmann-Haislah & Burr, 2023, S. 1–2).

Führungskräfte sind demnach besonders bedroht von Burn-out und besonders erschöpft vom alltäglichen „Wahnsinn“ und „Getrieben sein im Hamsterrad“. Auf ihren Schultern lastet eine besondere Verantwortung. Nicht zu vergessen sind dabei zusätzliche Aufgaben von Führungskräften, wie z. B. mit dem Fachkräftemangel (bzw. Personalnotstand) umzugehen und damit letztlich die Produktion und Dienstleistung in den Unternehmen sicherzustellen. Besonders deutlich wird diese Herausforderung bspw. in der Pflege. Ein eklatanter Fachkräftemangel in den Pflegeeinrichtungen führt zu einer unerträglichen Belastung der Pflegekräfte, die wiederum mit hoher Krankheitsrate und Burn-out reagieren. Der Teufelskreis ist nicht mehr aufzuhalten.

Um bei unserem Ausgangsmotto zu bleiben: Ist eine Führungskraft nicht in ihrer Kraft, spüren das die Mitarbeiter sehr schnell. Erstes Alarmzeichen ist häufig die mangelnde Zeit, die eine Leitungskraft bspw. nicht mehr für Gespräche mit ihren Mitarbeitern einsetzen kann. Weitere Anzeichen sind Orientierungslosigkeit, unklare Ziele und Haltlosigkeit bis hin zu Konflikten im Team.

Auch habe ich beobachtet, dass Führungskräfte oft in die Führungsposition „reingerutscht“ sind. Auslöser dafür waren ihre hervorragenden fachlichen Qualitäten, aber selten der ausdrückliche Wunsch oder die Fähigkeit, Teams und die Teammitglieder mit oder ohne Personalverantwortung von Mensch zu Mensch zu führen. Die Folge ist: Der erste scheinbare Erfolg des beruflichen „Aufstieges“ und Ansehens löst sich sehr schnell in Wohlgefallen auf. Als Ausweichmanöver geraten diese Führungskräfte dann in Verhaltensweisen wie Mikromanagement und haben Schwierigkeiten, Aufgaben zu delegieren. Es herrscht Verwirrung in ihrer Rolle. Infolgedessen sind sie spätestens nach drei Jahren erschöpft. Sehr häufig existiert keine Idee oder Vorstellung darüber, was Führung und Kraft wirklich ausmachen. Auch dies sind weitere potenzielle Auslöser für Kraftlosigkeit in Führung.

Hinzu kommt ein Aspekt, der unsere Arbeitswelt in den letzten Jahren massiv verändert hat. Schon seit einigen Jahren erleben wir, dass die ehemaligen Managementformen wie Planen, Durchführen und Evaluieren allein nicht mehr greifen. Unsere Arbeitskontexte sind globaler, komplexer, höchst dynamisch und daher unberechenbar geworden. Die Folge sind Unsicherheit und Ungewissheit, die ein Umdenken und Umlernen erforderlich machen. Manager und Entscheidungsträger sowie Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen im Umgang mit diesen neuen Herausforderungen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, ein adäquater Umgang mit Unberechenbarkeit, Unsicherheit und Komplexität und weitere neue Führungskompetenzen sind aktuell dringend nötig, um die aktuellen Herausforderungen in Führung und Management zu bewältigen.

1.2 Modelle wie VUCA und BANI als Einladung für Lernen und Resilienz

Letztlich stellen die aktuellen Bedingungen eine Herausforderung globalen Ausmaßes für die Gesellschaft und damit auch für die Unternehmen dar, die ein Umdenken erfordern. Viele haben es schon gehört: Wir befinden uns mitten in der VUCA-Welt. „VUCA“ steht als Akronym für „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“. Somit haben wir eine direkte Einladung erhalten, in die Welt der Resilienz einzutreten, da „VUCA“ mit seinen Herausforderungen untrennbar verbunden ist mit der Entwicklung von Resilienz.

Es liegt auf der Hand: Natürlich sind auch unsere Führungskräfte betroffen von den Auswirkungen der aktuellen Krisen und den Herausforderungen unserer VUCA-Welt. Sie sind sogar unmittelbar und doppelt Betroffene. Einmal als Mitarbeiter selbst (auch Führungskräfte sind Mitarbeiter), denn sie reagieren in irgendeiner Form selbst und ganz persönlich auf die aktuellen Krisen, und zweitens als Führungskraft, da sie Verantwortung dafür tragen, wie ihre Mitarbeiter mit Krisen und den neuen Herausforderungen umgehen. Die eigene persönliche Resilienz und ihre Kompetenz der resilienten Führung sind gefragt. Mit der VUCA-Welt sind somit die Anforderungen an Führungskräfte enorm gestiegen.

Ursprünglich aus der Zeit der Jahrtausendwende am Ende des Kalten Krieges stammend und vom US Army War College entwickelt, prägte das VUCA-Modell mehrere Jahre das Management- und Leadership-Geschehen. Insgesamt wurde dieser Begriff verwendet, um dem Anstieg der weltweit steigenden Komplexität in neuen Strukturen zu begegnen und hierfür ursprünglich für das Militär entwickelte Strategien in das Management zu übertragen. Volatilität (V) beschreibt dabei die Veränderungen in Bezug auf die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen. Die Dynamik steigt. Immer schneller und umfassender werden Anpassungsvorgänge erforderlich, die von den Kunden, den Märkten, den Aktienpreisen etc. ausgelöst werden. Hochrechnungen, Prognosen und Kalkulationen verlieren an Aussagekraft. Die Unternehmen sind gefordert, traditionelle Strukturen und Hierarchien aufzulösen und insgesamt agiler zu reagieren. Prozesse und Strukturen müssen angepasst werden und gewinnen an Agilität und Tempo. Dadurch werden eine zunehmende Ungewissheit (U) und Unplanbarkeit in den Unternehmen ausgelöst, was sich in Unsicherheit und einer gewissen Instabilität, auch persönlich bei den Mitarbeitern, äußern kann. Eine zunehmende Abhängigkeit der Märkte voneinander beschreibt die Komplexität (K) der weltweiten Strukturen, die für viele immer unübersichtlicher wird und nicht zuletzt in Form von Ambiguität (A) zu Widersprüchen führt (Stöttinger, 2022).

Insbesondere die Ambiguität wird für viele Menschen nahezu unerträglich. Hierzu zähle ich persönlich auch die sich oft widersprechenden Aussagen in den aktuellen Nachrichten sowie Auskünfte in unserem bekannten World Wide Web zu speziellen Fragestellungen. Bei all den ständig sich widersprechenden Aussagen scheint es keine allgemeingültige Wahrheit mehr zu geben und besonders im Internet haben wir es mit Fake News und Dilettantismus zu tun, dass einem schwindelig wird.

1.3 Die Bedeutung von VUCA in Führung

Ambiguität bedeutet für die Unternehmen und insbesondere für die Führungskräfte, einen positiven Umgang mit Unsicherheit selbst, in der Steuerung, in der Führung und letztendlich auch in der Kommunikation mit den Mitarbeitern zu entwickeln. Die Mitarbeiter spüren als Erste, wenn Ungewissheit und Unsicherheit, auch in Form von Gerüchten, wie ein Wirbelsturm durch die „Chefetage“ fegen. Sie reagieren sehr häufig mit Ängsten z. B. vor Arbeitsplatzverlust oder nicht bewältigbaren Aufgaben, Versetzung etc. Die Anforderungen an Führungskräfte steigen damit enorm und oft habe ich in meinen Coachinggesprächen von ihnen gehört: „Was sollen wir denn noch alles können und machen? Wir sind schon 24/7 im Einsatz und es brennt immer noch an allen Ecken und Kanten. Jetzt sollen wir noch Coaches, Seelsorger und Therapeuten unserer Mitarbeiter werden?“ Zu Recht stellen Führungskräfte diese Fragen. Und, nein, sie sollen keine Seelsorger oder Therapeuten werden. Jedoch ist ein Umdenken erforderlich und Führungskräfte tun gut daran, innezuhalten und in sich zu gehen und zu reflektieren, wie sie selbst mit der VUCA-Welt umgehen möchten. Insbesondere sollten sie sich fragen, wie sie mit Ungewissheit umgehen wollen und wie sie sich ihren Mitarbeitern z. B. in Form einer veränderten Haltung (vielleicht einer coachenden Ausrichtung?), mit Offenheit, Verständnis und konstruktiver Kommunikation und nicht zuletzt mit Vertrauen zuwenden können.

► Führungskräfte benötigen neue Strategien im Umgang mit VUCA.

Der Umgang mit Volatilität bedeutet für Führungskräfte, die Unternehmensumgebungen zu beobachten. Wer sind die Wettbewerber, mit wem können Sie Partnerschaften aufbauen und an welchen Stellen sollten Sie Ihr Netzwerk erweitern? Schließlich geht es darum, sich von den anderen abzugrenzen und eine höchstgelegene Vision zu entwickeln, die in innovativen Produkten sichtbar wird. Die Unsicherheit fordert Führungskräfte dazu auf, genauer hinzuschauen, was gerade passiert, und auch zuzuhören, was ihre Mitarbeiter gerade bewegt. Diese wissen am besten, was sich beim Kunden direkt ereignet und welche intelligenten Lösungen gebraucht werden. Hier sind emotionale Intelligenz und Intuition gefragt, ein „Zwischen den Zeilen lesen und hören“ und echtes Verstehen. Kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit sind weitere Antworten auf die Fragen, die durch Unsicherheit ausgelöst werden. Komplexität kann bedeuten, seine Prozesse agiler zu gestalten und auch in Führung agiler zu werden. Es geht darum, Selbstverantwortung zu ermöglichen und als Führungskraft zu delegieren und damit auch zu vertrauen. Die Antwort auf Ambivalenz kann bedeuten, so viel Klarheit und Transparenz in die Kommunikation zu legen wie möglich (Eckermann, 2017).

Doch damit nicht genug, drehte sich auch die VUCA-Welt weiter. Auslöser hierfür war sicher die COVID-19-Pandemie, die uns sehr deutlich zeigte, wie schnell unsere vermeintlichen Sicherheiten und Gewohnheiten infrage gestellt werden können. Nicht zuletzt wurde uns deutlich, wie schnell wir selbst von Krankheit und Tod betroffen sein können. Ein sofortiges Umdenken in den Betrieben war gefordert, um das Ansteckungsrisiko so

gering wie möglich zu halten und gleichzeitig die Produktion und Dienste aufrechtzuerhalten. Angst machte sich breit.

In unserer Gesellschaft starben alte Menschen zum Teil vor Einsamkeit und durften auf ihrem letzten Weg ebenso wie viele (schwer) kranke Menschen von ihren Angehörigen in den Krankenhäusern nicht einmal besucht werden. Diese Form von Unmenschlichkeit (als ein Beispiel) wiederum bewegte kritische Denker zu Protesten, teilweise ging ein Riss durch die Gesellschaft. Sichtbar wurde dies im Umgang und an der Kritik gegenüber der Impfpolitik. Viele Unternehmen hatten Schwierigkeiten, ihre Prozesse im Einklang mit den Corona-Vorschriften umzustellen, wiederum andere nutzten diese Herausforderung, um z. B. längst überfällige Digitalisierungsprozesse zu legitimieren und auch erfolgreich umzusetzen.

Auch Kriege und Terroranschläge bzw. Genozide gehören zu den Faktoren, die Unsicherheit, Angst und Brüchigkeit auslösen sowie in ihrer Art unverstündlich bleiben.

Seit den 2020er-Jahren begleitet uns daher das BANI-Modell in eine resiliente Weiterentwicklung. BANI steht als Akronym für „brittle“ (spröde), „anxious“ (ängstlich), „non-linear“ (nicht linear) und „incomprehensible“ (unverstündlich) und wurde von Jamais Cascio entwickelt. In der Weiterentwicklung von VUCA wird die Welt nach Ansicht von Jamais Cascio unter chaotischen Bedingungen insbesondere völlig unvorhersehbar und unverstündlich (thinkinsights.net, 2024).

Führungskräfte benötigen in dieser Umgebung insbesondere Mut in Führung.

Die BANI-Welt löst bei vielen Menschen auch ganz persönlich nicht nur Unsicherheit, sondern auch Angst aus. Das betrifft auch unsere private Welt, in der wir uns befinden. Die Kompetenz im Umgang mit Angst, die wir entwickeln dürfen, ist meiner Ansicht nach Mut. Immer mehr sind wir gefordert, einen positiven Umgang mit der Informationsflut zu erlernen, die uns umgibt. So beschreiben Gerald Hüther und Robert Burdy in ihrem Buch „Wir informieren uns zu Tode“ (Hüther & Burdy, 2022), wie wir bzw. unsere Gehirne der Digitalisierung und Globalisierung (und der Verbreitung von Angst durch negative Nachrichten) zum Opfer fallen. Sie beschreiben, wie wir komplett die Orientierung verlieren und in den Abgrund absoluter Verwirrung stürzen können. Sie zeigen als Lösung einen Ausweg auf, der in der Rückbesinnung auf das Wesentliche im Leben liegt und damit einen Befreiungsschlag auslöst.

Wenn wir uns vor Augen führen, was wir tagtäglich in den Nachrichten und in den Medien lesen und hören, sind wir oft nachher verwirrter als vorher. Es scheint zunehmend wichtig zu sein, eine Fähigkeit zu haben, beurteilen zu können, welche Informationsquellen verlässlich sind und welche nicht. Aus welchen seriösen Quellen kann ich verlässliche Informationen schöpfen? Welche Quellen und Programme bzw. Anbieter nutze ich oder setze ich ab? Wer soll zu meinem Netzwerk gehören und wer nicht? Je weniger Zeit ich dafür verwenden muss, verlässliche Informationen einzuholen, umso mehr Zeit kann ich fortan als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern verbringen, anstatt von ihnen getrennt zu sein. Je mehr Zeit ich mit ihnen verbringe, umso mehr Verbindung baue ich zu ihnen auf und umso besser wird die Beziehung.

Ergänzend lässt sich an dieser Stelle anmerken, dass Freiheit im Denken und Handeln eng gekoppelt sind mit Selbstverantwortung.