

Ruth Maria Mattes/Danny Herzog-Braune (Hrsg.)

Was Führung heute wirklich braucht

Leadership in Zeiten von Transformation und Change

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-16837-0	Bestell-Nr. 10874-0001
ePub: ISBN 978-3-648-16838-7	Bestell-Nr. 10874-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-16839-4	Bestell-Nr. 10874-0150

Ruth Maria Mattes/Danny Herzog-Braune (Hrsg.)

Was Führung heute wirklich braucht

1. Auflage, März 2023

© 2023 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): Danny Herzog-Braune

Produktmanagement: Kerstin Erlich
Lektorat: Maria Ronniger, Text+Design Jutta Cram, Augsburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Für Johanna, Julia, Maria, Katharina, Nora, Nele, Lina, Sophie und Malia.

Wir widmen dieses Buch unseren sechs Töchtern und drei Enkeltöchtern. Es liegt uns am Herzen, diese Fülle an Impulsen auch an sie weiterzugeben. Denn Führung beginnt bei uns selbst, ist ein lebenslanger Prozess und wir sind alle daran beteiligt.

Inhaltsverzeichnis

Intro	15
1 Verbindende Führung – Authentische Führung durch Selbst-Erkennen	19
1.1 Einleitung	20
1.2 Wirksame Selbst-Verbindung	24
1.2.1 Selbst-Verbindung braucht Raum und Zeit	27
1.2.2 Individualität, Bedürfnisse, Potenzial und Selbstfürsorge	30
1.2.3 Selbst-Verbindung durch Intuition	32
1.3 Emphatische verbindende Führung braucht Selbst-Erkennen	35
1.4 Praxistipps	38
1.5 Ausblick	39
Literatur	40
Über Ruth Maria Mattes	41
2 Systemisches Denken und Handeln –Kompetenzen stärken	
durch Beobachtung der Beobachtung	43
2.1 Wofür ist systemisches Wissen wichtig?	43
2.1.1 Was sind Systeme?	44
2.1.2 Relevante Systeme für Führung	46
2.1.3 Autopoiese: Ein Arbeitsklima für Potenzialentfaltung schaffen	48
2.2 Das Systemische Führungsmodell	49
2.2.1 Vertrauen	50
2.2.2 Transparenz	50
2.2.3 Demut	50
2.2.4 Mehrparteilichkeit	51
2.2.5 Grenzsetzung	51
2.2.6 Nicht-Wissen	52
2.3 Kybernetik 2. Ordnung	52
2.4 Ausblick	54
Über Marcel Hübenenthal	55
3 Führen mit Demut – Warum eine alte Tugend für nachhaltiges	
und modernes Führen unerlässlich ist	57
3.1 Einleitung	57
3.2 Was ist demutsvolle Führung?	57
3.3 Wo stehen Sie auf der Demutskala?	58

3.4	Die positiven Effekte von Demut	59
3.5	Was bedeutet Demut im Detail?	62
3.5.1	Die eigenen Schwächen und Stärken sehen und zeigen	62
3.5.2	Andere anerkennen	65
3.5.3	Immer lernbereit und offen sein	66
3.5.4	Das größere Ganze sehen	67
3.6	Die Stolpersteine auf dem Weg zur Demut	70
3.7	Ausblick	71
	Literatur	73
	Über Franziska Frank	73
4	Bewusste Führung – Denkfehler erkennen, wirksamer führen	75
4.1	Wie unbewusste Denkstrukturen unser Handeln beeinflussen	75
4.1.1	Unsere Informationsaufnahme ist limitiert	76
4.1.2	Jeder entwickelt unterschiedlichste Verarbeitungsroutinen für Informationen	77
4.1.3	Menschen entwickeln unterschiedliche Bewertungen und Urteile	78
4.2	Von fragwürdigen Denkmustern	79
4.2.1	Bestätigungs-Bias	80
4.2.2	Lineares Denken	81
4.2.3	Fragwürdige Denkstrukturen bewusst machen	81
4.3	Was bewusste Führung ausmacht	82
4.3.1	Wissenschaftlich denken, mehr infrage stellen	83
4.3.2	Umlernen lernen	84
4.3.3	Fehler zugeben und das nächste Mal klüger handeln	85
4.3.4	Weisheit entwickeln, wissen, was man nicht weiß	86
4.3.5	Weniger urteilen, Komplexität begreifen und managen	87
4.3.6	Die innere Welt der Mitarbeitenden erkennen	87
4.4	Neues Denken, neue Möglichkeiten	88
	Literatur	88
	Über Markus Ramming	89
5	Selbstorganisation – Psychologische Sicherheit als Grundlage der neuen Arbeitswelt	91
5.1	Einleitung	91
5.2	Kulturelle Agilität mit psychologischer Sicherheit und Empowerment	92
5.2.1	Psychologisches Empowerment	94
5.2.2	Psychologische Sicherheit	98
5.3	Mindset – dein Rüstzeug als Führungskraft	99
	Literatur	106
	Über Dominique Stroh	108

6	Empathie im Topmanagement: kennen, können, müssen – Emotionale Intelligenz als Grundlage für den Unternehmenserfolg	109
6.1	Einleitung	109
6.2	Empathie bedeutet, Menschen und Situationen zu verstehen	110
6.2.1	Empathie – was ist das?	111
6.2.2	Empathie – warum sie wichtig ist	114
6.2.3	Empathie – warum sie immer wichtiger wird	114
6.3	Empathie in der Theorie	116
6.3.1	Emotionale Empathie	117
6.3.2	Kognitive Empathie	117
6.3.3	Soziale Empathie	117
6.4	Empathie in der Praxis	118
6.4.1	Empathie muss man wollen	118
6.4.2	Empathie bedeutet, die Perspektive zu wechseln	119
6.4.3	Empathie – mehr als nur ein Wort	120
6.5	Ausblick	121
	Literatur	122
	Über Gudrun Happich	122
7	Vertraut euch! – Vertrauen als Schlüsselfaktor zur Führung von leistungsstarken Teams in schnelllebigen Unternehmen	123
7.1	Einleitung	123
7.2	Sich selbst vertrauen	125
7.2.1	Authentizität lernen – durch Wertschätzung und Empathie	126
7.2.2	Führen oder managen?	127
7.3	Vertrauen schenken	130
7.3.1	Vertrauen Sie, bis Ihr Vertrauen gebrochen wird	131
7.3.2	Setzen Sie sich für Ihr Team ein	132
7.4	Vertrauen verdienen	133
7.4.1	Zeigen Sie Ihre Emotionen und Schwachstellen	134
7.4.2	Schaffen Sie eine transparente Fehlerkultur	136
7.5	Schlusswort	138
	Literatur	139
	Über Uta Weiss	141
8	Stärken stärker stärken stärkt – Mit Positive Leadership zu mehr Lust und Leistung im Job	143
8.1	Was Stärken sind und bringen	143
8.1.1	Positiv führen, stärkenorientiert führen	144
8.1.2	Wozu Stärken stärken?	145

8.1.3	Woher die Schwäche bei den Stärken kommt	146
8.1.4	Stärken: Was sie sind – und was nicht	147
8.1.5	Welche Stärken es gibt?	148
8.2	Stärken erkennen – bei sich und anderen: 7 Anregungen	151
8.2.1	Stärkenbrille aufsetzen	151
8.2.2	Stärkenstammbaum erstellen	151
8.2.3	Stärken testen und messen	153
8.2.4	Stressstärken erkennen	154
8.2.5	Stärken im Coaching stärken	154
8.2.6	Stärkenprofil erheben	154
8.2.7	Stärkenkarten nutzen	155
8.3	Stärken der Mitarbeitenden stärken	156
8.3.1	Mögliche Anlässe für ein Stärkengespräch	156
8.3.2	Kriterien für gute Stärkenrückmeldungen	158
8.3.3	Stärken erfragen	158
8.4	... und die Schwächen? Einige (gar nicht so wichtige) Hinweise	159
	Literatur	162
	Über Christian Thiele	162
9	Gesunde Führung durch Yoga – Konzepte des Yoga zur achtsamen Selbstführung	163
9.1	Einleitung	163
9.2	Warum ist gesunde Führung nötig?	164
9.2.1	Anforderungen an Führung heute	164
9.2.2	Gesunde Führung durch betriebliches Gesundheitsmanagement	165
9.2.3	Gesunde Führung in der Praxis	165
9.3	Yoga – Weisheitslehre zwischen Tradition und Moderne	166
9.3.1	Yogaübungswege und die Synthesen des Yoga	166
9.3.2	Die Kleshas – Quell allen Übels	167
9.4	Hilfreiche Konzepte des Yoga	169
9.4.1	Patañjalis achtgliedriger Yogapfad	169
9.4.2	Āsana – Die Körperübungen	171
9.4.3	Prānāyāma – Die Atemübungen	174
9.4.4	Pratyāhāra – Das Zurückziehen der Sinne nach innen	177
9.4.5	Dhārāna, Dhyāna und Samādhi – Die Konzentration, Meditation und ein höheres Bewusstsein	178
9.5	Ausblick	179
	Literatur	181
	Über Katja Schnabel	182

10	Führung mit Klarheit und Kreativität – Mit Visualisierung und Moderation zu mehr Unternehmenserfolg	183
10.1	Einleitung	184
10.2	Erkenne das große Ganze	185
10.3	Was ist »Führung« und was zeichnet sie aus?	187
10.3.1	Vom T-shaped- zum π -shaped-Modell	187
10.3.2	Wie werde ich eine effektive Führungskraft?	190
10.3.3	Die fünf Schlüsselkompetenzen	191
10.3.4	Wissensmanagement als Führungsaufgabe	193
10.4	Die Vorteile von Visualisierungen	195
10.5	Moderationskompetenz	199
10.5.1	Zuhören können	201
10.5.2	Kernbotschaften erfassen können	202
10.5.3	Visualisieren können	203
10.5.4	Auf Einhaltung der Spielregeln achten	204
10.5.5	Vertrauen in die Gruppe haben	205
10.5.6	Divergieren und Konvergieren, um Ergebnisse zu erzielen	205
10.6	Die Kunst der Visualisierung: Dinge greifbar machen	207
10.7	Die Führungskompetenz der Zukunft – Facilitative Leadership	209
10.8	Was bleibt zu tun?	212
	Literatur	212
	Danny Herzog-Braune	214
11	Rolle, Haltung, Wirkung – Führung im Kontext von Team- und Kommunikationskultur	215
11.1	Führung – eine Frage der Perspektive	215
11.2	Wirken (und Führen) in komplexen Wirklichkeiten	217
11.3	Das Leitbild als Orientierungsrahmen	218
11.4	Wie kommt das Leitbild in die Praxis?	220
11.5	Perspektiven aus der und für die Praxis	221
11.6	Ausblick	226
	Literatur	227
	Über Sabine Milowan	228
12	Digital Leadership – Durch Vertrauen und Partizipation eine tragfähige Beziehung in der virtuellen Welt gestalten	229
12.1	Der Mensch als soziales Wesen in einer digitalen Welt	229
12.2	Fünf Thesen zur digitalen Transformation	230
12.2.1	These 1: Analoge und digitale Kommunikation sind sich nur scheinbar ähnlich	230
12.2.2	These 2: Primatverschiebung von relevant zu interessant findet statt	231

12.2.3	These 3: Eine informationsüberladene Welt ist immer eine heuristische Welt	232
12.2.4	These 4: Künstliche Intelligenz ist nicht intelligent, aber mächtig	232
12.2.5	These 5: Das Ende der Digitalisierung können wir noch gar nicht absehen	234
12.3	Digital Leadership	234
12.3.1	Einige Aspekte der Führung der Zukunft	234
12.3.2	Praxis der Führung in einer digitalisierten Welt	235
12.3.3	Selbstmanagement als Führungskraft	239
12.4	Einige praktische Hinweise zum Führen in digitalen Kontexten	241
12.5	Schluss: Die neue Realität	243
	Literatur	243
	Über Miriam Landes und Eberhard Steiner	245
13	Die Erwartungen an eine Führungskraft in einer modernen Arbeitswelt – Anpassungsfähigkeit erwünscht	247
13.1	Die Entwicklung der Arbeitswelt	247
13.2	Die Digitalisierung und Industrie 4.0	248
13.3	Der Wandel der Berufsfelder in der VUCA-Welt	249
13.4	Wie können sich Unternehmen den neuen Herausforderungen stellen?	251
13.5	Moderne Arbeitskultur	253
13.5.1	Welche Faktoren kennzeichnen eine moderne Unternehmenskultur?	253
13.5.2	Sabbaticals als Herausforderung und Chance	255
13.5.3	Unternehmenskultur kommunizieren	256
13.6	Anpassungsfähigkeit und Empathie: Erfolgsfaktoren für Führungskräfte	257
13.6.1	Flache Hierarchien etablieren	257
13.6.2	Wertschätzung zeigen	258
13.6.3	Eine offene Fehlerkultur leben	258
13.6.4	Mitarbeitende entwickeln	259
13.6.5	Diversität fördern	259
13.6.6	Flexible Arbeitsmodelle unterstützen	261
13.6.7	Psychische Gesundheit im Blick behalten	262
13.6.8	Neue Mitarbeitende erfolgreich onboarden	263
13.6.9	Personaler:innen in ihrer Arbeit unterstützen	263
13.7	Ausblick	264
	Literatur	265
	Über Alex Gerritsen und Philipp Thölkes	266

14	Die Entwertung der Führungsrolle – Warum Chef:innen morgen weniger verdienen	267
14.1	Der Handlungsrahmen heutiger Führungskräfte	267
14.2	Eine strategische Einordnung	270
14.3	Eine gesellschaftliche Einordnung	274
14.4	Ausblick	277
	Über Tobias Krüger	278
	Nachwort	279
	Stichwortverzeichnis	281

Intro

*»Wenn wir nur **unseren** Blickwinkel, **unser** Wissen und **unsere** Erfahrungen sowie Meinungen über das Leben und das, was wir in dieser Unternehmenswelt für wichtig erachten, in unserer Arbeit nutzen würden, so wäre es leicht, den Reichtum dessen zu verpassen, was das Leben uns sonst noch (an-)bietet.«*

(Ruth Maria Mattes)

Die Möglichkeiten, die wir mit einer solchen Haltung übersehen würden, wären nach meinem Empfinden so zahlreich, dass sich unser Wirken wie »ein Tropfen auf den heißen Stein« anfühlen würde. Es ist für mich daher vermessen zu denken, dass das, was wir (ich) in der Welt – und auch wie wir (ich) die Welt – sehen, das einzig Richtige und die optimale Lösung wäre.

So ergab es sich, dass ich im Februar 2020 stolz, glücklich und selbstzufrieden auf meiner Couch saß, weil mein erstes Buch »Gesunde Führung in der VUCA-Welt« gerade veröffentlicht worden war und ich mich dennoch, in dem Moment fragte: Ist das jetzt wirklich alles? Oder ist es vielmehr ein Anfang? Nun hast du deinen Blickwinkel, dein Wissen und deine Erfahrung dessen, wovon du glaubst, dass es in Bezug auf »Gesunde Führung« wirklich wichtig ist, in die Welt gebracht. Doch was ist mit all den anderen Blickwinkeln? Wie kompliziert mag es für (angehende) Führungskräfte sein, sich das für sie Wichtige, Hilfreiche zu erarbeiten bzw. zusammenzusuchen? Es gibt so viel Literatur zum Thema Führung und zu den Themen, die damit zusammenhängen.

Mit dem Gedanken »Ist das jetzt wirklich alles?« war in mir – in dieser Sekunde – eine neue Idee entstanden. Ich wollte ein Buch mit einem »weiteren Blickwinkel«, mit einem »größeren Erfahrungsschatz« und mehr »konzentriertem Wissen« in die Welt bringen. Auch der Titel war sofort in meinem Kopf:

»Was Führung heute wirklich braucht«

Damit war der Grundstein gelegt – und eifrig, beflügelt von dieser meiner Idee, schrieb ich sofort eine Liste der möglichen Autor:innen für dieses Buch. Es sollten nicht nur erfahrene Autor:innen oder »berühmte«, gestandene, langjährig erfahrene Coaches, Trainer, Führungskräfte oder Menschen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Management sein. Mir war sofort klar und wichtig, dass verschiedene Altersgruppen, Geschlechter, Sparten – erfahrene, aber auch »frische« Menschen aus den verschiedensten Bereichen und mit ganz verschiedenen Hintergründen zu Wort kommen sollten. Das Buch sollte im wahrsten Sinne des Wortes reichhaltig, wertvoll und total hilfreich werden. Es sollte unterschiedlichste Wahlmöglichkeiten bieten, damit die jeweiligen Leser:innen genau auf das zugreifen können, was sie gerade für sich brauchen – Angebote aus

vielen verschiedenen Themenbereichen und Gedanken sowie Erfahrungsschätze unterschiedlichster Menschen.

Bei der Liste mit möglichen Autor:innen blieb es dann aber erst einmal. Doch der Gedanke an das zukünftige Buch und seinen Titel verschwand niemals aus meinem Kopf, er »ploppte« immer wieder auf – »kochte« jeweils für einen Moment hoch und erfüllte mich mit freudiger Aufregung. Es war offenbar einfach noch nicht der richtige Zeitpunkt für dieses Buch. Rückblickend betrachtet gab es dafür zahlreiche Gründe. Der erste Lockdown war gerade angeordnet worden und die Unternehmen, Führungskräfte, Mitarbeiter:innen und all die Menschen aus den Fachbereichen, die ich für einen Beitrag auf meiner Liste vorgesehen hatte, waren mit anderen Dingen beschäftigt – so wie jeder von uns und wie auch ich.

Doch der richtige Zeitpunkt kam – und zwar in Gestalt eines Mitstreiters. Ohne den Menschen, dem ich im Herbst 2021 virtuell begegnete, wäre dieses Buch nicht das geworden, was es jetzt ist. Ich begegnete Danny Herzog-Braune, der aufgrund meines ersten Buches auf mich aufmerksam geworden war und mich um ein Podcast-Interview bat. Danny ist eine inspirierende Persönlichkeit mit zahlreichen wertvollen Talenten und Fähigkeiten und einer wundervollen freundlich fröhlichen Art, die mich sofort mitriss. Kaum dass ich mit ihm gesprochen hatte, fragte ich ihn: »Möchtest du mit mir gemeinsam dieses Buch realisieren?«

So verschieden wir auch sind, so unterschiedlich wir auch ticken, so sehr sind wir in den Vorstellungen von diesem Buch vereint. Wir hatten von Beginn an eine tiefe, gemeinsame Verbindung als Menschen – und vor allem zu diesem Thema. Unsere Freude daran, dieses Buch zu entwickeln und damit die Welt zu bereichern, war unser Antrieb. Es ist ein Herzensprojekt für uns.

Mit Danny gemeinsam fühlte sich dieses »Projekt« plötzlich leicht an, auch wenn wir es sicher nicht auf die leichte Schulter genommen haben. Wir haben unser Bestes gegeben.

Das Gleiche gilt für die Autor:innen. Wir sind so dankbar, dass sie mit uns gemeinsam, dieses Buch realisiert haben. Durch sie und mit ihnen ist es das geworden, was wir uns gewünscht haben. Es ist wertvolles gesammeltes Wissen, gespickt mit lebendigen Erfahrungen.

Jede und jeder einzelne Beteiligte hat ebenso mit Leidenschaft an diesem Buch gearbeitet wie wir selbst. Wir schätzen dies sehr und wollen bereits hier an dieser Stelle allen Autor:innen von Herzen danken. Die Beiträge sind so unterschiedlich wie auch die Autor:innen und die Bereiche, in denen sie arbeiten und positiv wirken, es sind.

Mithilfe des Inhaltsverzeichnisses können Sie sich einen Überblick über die Titel der Beiträge und die dazugehörigen Autor:innen verschaffen und schon hier erkennen, was sich durch dieses Buch wie ein roter Faden zieht: Es ist die Vielfalt – und Vielfalt ist nach Dannys und meinem Dafürhalten ein sehr wichtiges und bereicherndes Gut für uns alle.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie – so wie alle an diesem Buchprojekt Beteiligten – Ihren Blickwinkel erweitern und gleichzeitig Ihren Fokus schärfen können. Vor allem in Bezug auf die Frage, *was für Sie Führung heute wirklich braucht.*

Eins ist auf jeden Fall sicher: Es braucht uns alle und nicht nur einzelne Menschen, damit Führung heute gelingen kann.

Nun möchte ich Sie mit den Worten eines von mir sehr geschätzten Lehrers, Gunther Schmidt – Hypnosystemiker und Menschenfreund –, in die Lektüre starten lassen:

»Wir alle sind Realitäten-Kellner: Wir kommen daher mit einem großen Tablett gefüllt mit Realitäten und die Menschen, denen wir diese anbieten, können davon nehmen, was für sie in diesem Moment hilfreich und wichtig erscheint.«

Viel Freude beim Lesen, verbunden mit inspirierenden neuen Erfahrungen, wünschen Ihnen

*Ruth Maria Mattes und Danny Herzog-Braune
sowie alle mitwirkenden Autor:innen*

1 Verbindende Führung – Authentische Führung durch Selbst-Erkennen

Ruth Maria Mattes

*»Wenn ich nicht für mich bin, wer ist dann für mich?
Solange ich aber nur für mich selber bin, was bin ich?
Und: Wenn nicht jetzt, wann sonst?«
(Rabbi Hillel)*

Auf einen Blick: Worum es in diesem Beitrag geht

Ohne den Blick auf mich selbst zu richten, mich selbst zu kennen bzw. immer wieder aufs Neue kennenzulernen, mich zu schätzen und mit mir zufrieden oder auch glücklich zu sein, ist es nicht möglich, in einer guten, bereichernden, vertrauensvollen und erfolgreichen Verbindung mit anderen Menschen zu stehen.

Dieser praxisnahe Beitrag vermittelt Ihnen wertvolles, grundlegendes Wissen. Sie erfahren, wie Sie durch Selbst-Verbindung zu einer gesunden, gelingenden Selbstführung gelangen und wie dadurch auch Ihre Selbstwirksamkeit bzw. Wirkkraft als Führungskraft in Ihrem individuellen Umfeld wächst. In meinen Ausführungen zeige ich Ihnen, wie Sie eine gute Verbindung zu sich selbst herstellen, fortlaufend gestalten, erhalten und sich zudem damit und dabei permanent stärken können. Dabei werden immer die Individualität, die jeweiligen Bedürfnisse und das Potenzial jedes Einzelnen berücksichtigt. Es wird außerdem beleuchtet, warum Raum und Zeit für eine »verbindende Führung« eklatant wichtig sind.

Sie werden zudem erfahren, warum diese Art der »Selbstfürsorge durch Inneneinsichten« in der heutigen Unternehmenswelt unerlässlich ist und warum erst dadurch eine von Intuition geprägte, wirksame, authentische und emphatische Führung gelingen kann, die zu einer wirklichen »verbindenden Führung« wird. Die Arbeitshilfen in Form von Selbstreflexionsfragen sowie Praxistipps und weitere hilfreiche Ver- bzw. Hinweise ermöglichen Ihnen eine einfache Umsetzung der theoretischen Inhalte in die Praxis.

Weise Worte von Virginia Satir:

»Ich bin ich

Auf der ganzen Welt gibt es niemanden wie mich.

Es gibt Menschen, die mir in vielem gleichen, aber niemand gleicht mir aufs Haar. Deshalb ist alles, was von mir kommt, mein Eigenes, weil ich mich dazu entschlossen habe.

Alles, was mit mir zu tun hat, gehört zu mir.

Mein Körper mit allem, was er tut, mein Kopf mit allen Gedanken und Ideen, meine Augen, mit allen Bildern, die sie erblicken, meine Gefühle, gleich welcher Art – Ärger, Freude, Frustration, Liebe, Enttäuschung, Begeisterung. Mein Mund und alle Worte, die aus ihm kommen, höflich, lieb oder schroff, richtig oder falsch. Meine Stimme, laut oder leise, und alles, was ich mir selbst oder anderen tue.

Mir gehören meine Phantasien, meine Träume, meine Hoffnungen, meine Befürchtungen, mir gehören alle meine Siege und Erfolge und all meine Niederlagen und Fehler.

Weil ich mir ganz gehöre, kann ich mich näher mit mir vertraut machen.

Dadurch kann ich mich lieben und alles, was zu mir gehört, freundlich betrachten. Damit ist es mir möglich, mich voll zu entfalten.

Ich weiß, dass es einiges an mir gibt, das mich verwirrt, und manches, das ich noch gar nicht kenne. Aber solange ich freundlich und liebevoll mit mir umgehe, kann ich mutig und hoffnungsvoll nach Lösungen und Unklarheiten schauen und Wege suchen, mehr über mich selbst zu erfahren.

Wie auch immer ich aussehe und mich anhöre, was ich sage und tue, was ich denke und fühle, immer bin ich es. Es hat seine Berechtigung, weil es ein Ausdruck dessen ist, wie es mir im Moment gerade geht.

Wenn ich später zurückschaue, wie ich ausgesehen und mich angehört habe, was ich gesagt und getan habe, wie ich gedacht und gefühlt habe, kann es sein, dass sich einiges davon als unpassend herausstellt. Ich kann das, was unpassend ist, ablegen und das, was sich als passend erwiesen hat, beibehalten und etwas Neues erfinden für das, was ich abgelegt habe.

Ich kann sehen, hören, fühlen, denken, sprechen und handeln. Ich besitze die Werkzeuge, die ich zum Überleben brauche, mit denen ich Nähe zu anderen herstellen kann und die mir helfen, einen Sinn und eine Ordnung in der Welt der Menschen und Dinge um mich herum zu finden.

Ich gehöre mir und deshalb kann ich aus mir etwas machen. Ich bin ich und so, wie ich bin, bin ich ganz in Ordnung.«

(Satir, 2012, S. 22–24)

1.1 Einleitung

Letzte Woche hatte ich ein für mich sehr lehrreiches und beeindruckendes Coaching. Allerdings war dabei nicht ich die zu Coachende: Ich hatte eine wundervolle Klientin, durch die ich sehr viel lernen durfte. Nun könnten Sie sich fragen: Was ist hier los? Läuft hier etwas verkehrt? Ist der oder die Coach:in nicht dafür da, Klient:innen dabei zu unterstützen, ihr Thema zu bearbeiten und Lösungen zu kreieren? Ja, dem ist so und es war auch so: Meine Klientin hat für sich selbst Lösungen gefunden!

Gleichzeitig sind wir nach meiner Erfahrung immer auch Erlebende und dadurch allzeit Lernende – Persönlichkeiten, die sich diesbezüglich auf einer lebenslangen Reise befinden. Wir nehmen von jedem Menschen, von jeder noch so kleinen Begegnung, von unserer Umgebung an sich und auch durch unsere Gedanken, gekoppelt mit unseren Emotionen etc., etwas und manchmal sogar richtig viel mit. Wir sind durch unser Erleben, das sich unaufhörlich abspielt, niemals – nicht einmal eine Sekunde lang – dieselben.

Warum schreibe ich dies gleich zu Beginn? Weil ich schon jetzt die Idee säen möchte, dass wir immer – auch wenn wir es nicht bemerken – mit uns und unserer Umwelt verbunden sind. Wir sind nicht allein – niemals! Wir kommunizieren permanent mit uns selbst und unserer Umwelt, auch wenn wir physisch gerade ohne Menschen sind oder uns beispielsweise in einem dunklen Raum ohne wahrnehmbare Geräusche, spürbare Luftbewegung oder auch Gerüche befinden.

Die in dem Moment nicht physisch (be-)greifbare Umwelt sind u. a. Gedanken, die wir uns fortlaufend und vor allem über uns und andere machen – z. B. Gedanken darüber, wie wir verbunden sind, was die eine oder der andere über uns denken könnte, was wir dazu meinen etc.

Übrigens: Wussten Sie, dass wir zudem in stillen Momenten, in Phasen, in denen wir glauben, uns in der Entspannung zu befinden, ebenfalls die meiste Zeit über uns und über unsere Beziehungen nachdenken? Dieser als Entspannung gedachte Moment, dieser Leerlauf im Gehirn lässt unser sogenanntes Default Network anspringen. Sebastian Purps-Pardigol bezieht sich in seinem Buch »Leben mit Hirn« auf der Basis der Forschungsergebnisse von Matthew Lieberman, Professor für soziale kognitive Neurowissenschaften, auf dieses Phänomen:

»Das ›Default Network‹, das ›Leerlauf‹-System unseres Gehirns, ist ein Teil, der sich mit sozialen Beziehungen beschäftigt. Wann immer wir gerade nichts Konkretes tun, kreisen unsere Gedanken automatisch um uns und andere.«
(Purps-Pardigol, 2021, S. 65)

Gleichzeitig ist es so, dass jeder Lufthauch, den wir spüren, jedes Geräusch, das wir hören, auch wenn wir allein sind – einfach alles, was wir wahrnehmen – bedeutet, dass wir in Verbindung sind: Es gibt in diesem Sinne kein Alleinsein.

Verbundenheit

Verbindung und Verbundenheit existieren immer und gehören gleichzeitig zu den stärksten menschlichen Grundbedürfnissen – sie sind so bedeutend wie kaum ein anderes. Wie wir diese Verbundenheit gestalten, liegt an uns.

Nun aber zurück zu meiner Klientin, die ich eingangs erwähnte. Diese junge Frau erkannte und benannte im Verlauf der Anliegenklärung (Herausarbeiten ihres Themas/Problems für den Moment), was ihr wirklich wichtig ist und woran sie gern mit mir arbeiten wollte. Ihre Worte waren folgende:

*»Ich möchte mich wieder mit meiner Seele, meiner Essenz verbinden –
ich möchte wieder ich selbst sein.«*



Meine Coachee hatte sich durch die vielen »Stimmen in ihrem Kopf«, die allesamt wichtige Anteile von ihr waren, von ihrem wahrhaftigen Weg, von ihrer Essenz entfernen lassen. Diese »wohlwollenden Stimmen« wurden zudem von ihren alten Mustern, ihren erlernten Werten und Glaubenssätzen, den überschießenden »inneren Antreibern«, vom Umfeld und weiteren anderen Einflüssen »gefüttert«. All diese Stimmen waren für sie grundsätzlich wertvoll, mit einer positiven Absicht verbunden und unbedingt wahrzunehmende Ressourcen, jedoch konnte sie die Verbindung zu sich selbst nicht mehr herstellen, die Stimme ihrer »inneren Weisheit«, wie sie sie selbst benannte, nicht mehr hören.

Diese innere Weisheit nannte sie u. a. auch Intuition, Essenz und Seele. Durch diese verlorene Verbindung konnten die anderen Stimmen lauter werden und unorganisiert in ihrem Kopf herumtönen – so laut, dass sie sich selbst, ihren Wesenskern nicht mehr wahrnehmen konnte.

Wichtige Faktoren, die diesen Zustand begünstigten, waren für sie Raum und Zeit – »Raum und Zeit für mich selbst«, wie sie sagte: ohne Ablenkung, ohne andere Menschen – einfach nur ich! Sie hatte einen längeren, z. T. sehr leidvollen Weg hinter sich gebracht, bis sie das bemerkte, die Notbremse zog und alle Hebel in Bewegung setzte, um wieder »sie selbst zu sein«.

Um wieder in Verbindung mit sich selbst zu kommen, musste sie sich zurückziehen. Dieser komplette Rückzug ist nicht immer zwangsläufig nötig – oft reichen auch ein dosierter Rückzug oder Einkehr bzw. Einsicht aus. Wenn Sie sich total verloren haben, kann es aber wichtig sein, sich für eine Weile komplett aus allem herauszunehmen.

Ein Ziel meiner Klientin ist nun, die Verbindung zu sich selbst nicht mehr zu verlieren. Wie sie das gestaltet, liegt bei ihr und ist absolut individuell und einzigartig – so wie es bei jedem einzelnen Menschen individuell ist. Als Coachin konnte und kann ich sie lediglich dabei begleiten, doch die Lösungen dafür liegen in ihr. Sie trägt ihre innere Weisheit und alle Ressourcen dafür in sich.

Wir sind alle »einzigartig«. Das ist einerseits wunderbar und andererseits herausfordernd für uns und die Systeme, in die wir eingebunden sind. Natürlich gilt das auch für jede Führungskraft bei ihrer Arbeit mit Menschen im Unternehmen. Dieses Erkennen der Einzigartigkeit ist hilfreich im Umgang mit sich selbst – in der Verbindung.

Ich bitte Sie, in diesem Zusammenhang noch einmal an die »weisen Worte« von Virginia Satir zu denken, die ich ganz an den Anfang gestellt habe, und weise darauf hin, dass wir alle so sind, wie wir sind, und es gleichzeitig selbst in der Hand haben, wie wir unsere Verbindung(en) gestalten.

*»Ich bin ich. Auf der ganzen Welt gibt es niemanden wie mich.«
(Virginia Satir)*

Gerade weil wir alle so individuell sind und keine:r wie die oder der andere tickt, ist es hilfreich zu wissen, dass es eine Reihe von Ideen bzw. Wahlmöglichkeiten gibt, die dabei unterstützen können, eine gute Verbindung zu sich selbst und zu anderen herzustellen und auch beizubehalten .

Im Laufe vieler Jahre, während meiner »Arbeit« mit mir selbst und mit anderen Menschen, bin ich immer wieder zu dem Schluss gekommen, dass der Ursprung von allem, was ist, in unserem Sein, in unserer Essenz liegt und wir genau damit in Wechselwirkung mit unserer Umwelt stehen.

Das bedeutet, dass wir die Gestalter unseres Lebens sind. Wir kreieren, was wir erleben und was im Außen erlebt wird. Wir sind selbstwirksam und gleichzeitig hat unser Sein Auswirkungen.

Deshalb ist es so wichtig, dass wir die Verbindung zu uns selbst nicht verlieren, sondern sie aufnehmen und zudem ein Leben lang behalten und stärken. Wir müssen erforschen, wer wir sind und wer wir sein möchten und inwieweit wir damit hilfreiche, gute, wertschätzende und konstruktive Verbindungen zu unseren Mitmenschen, Teams, Kolleg:innen etc. herstellen können.

Selbst-Erkennen

Die Verbindung zu uns selbst herzustellen, zu erhalten und dabei permanent zu stärken – das (Er-)Kennen unserer Selbst – das ist es, was wir erfahren und erleben dürfen und was schlussendlich dafür sorgt, wie wir im Außen wirken. Dabei ist all dies ein permanenter, lebenslanger Prozess.

Hierbei in einen Flow zu kommen und dieses fortlaufende Verbinden nicht zu vergessen – das ist es, was in meinen Augen ein erfülltes Dasein ausmacht und was dazu führt, dass wir unsere Umwelt als einen wertvollen Teil von uns betrachten und annehmen können. Dieses Bewusstsein erweitert den Blickwinkel jeder Führungskraft und bereichert das Arbeiten im Unternehmen.

Dieser Beitrag soll Ihnen helfen zu erkennen, was es braucht, damit Sie diesen Prozess für sich in Gang halten können. Gleichzeitig werden Sie von mir Impulse erhalten, die Sie als Führungskraft in Ihre Unternehmenswelt integrieren können. Dazu werde ich Ihnen u.a. praxisnahe Interventionen und Selbstreflexionsfragen an die Hand geben, die für Sie und auch in der Übertragung auf Ihr(e) Team(s) hilfreich sein können.

Authentische Führung

Ich bin davon überzeugt, dass es das ist, *was Führung heute wirklich braucht*. Führung braucht Verbindung eines jeden mit sich selbst, um gelingende Verbindungen mit anderen leben zu können. Und es ist egal, mit wem Sie sich im Außen verbinden – mit Ihren Mitarbeitenden, anderen Führungskräften, Ihren Vorgesetzten, Kunden oder anderen Mitwirkenden. Es kommt im höchsten Maße auf Sie selbst an. Und zwar darauf, inwieweit Sie mit sich selbst in gutem Kontakt sind und bleiben. Wenn dies gelingt, dann erzeugen Sie authentische, höchst zufriedenstellende, konstruktive, bereichernde und erfolgreiche Verbindungen. Auf diese Art und Weise, wird zudem authentische Führung erst möglich.

1.2 Wirksame Selbst-Verbindung

Wir treten auf vielen verschiedenen Ebenen in Verbindung mit uns selbst, die sich wiederum in Wechselwirkung zueinander befinden. Damit Sie besser folgen können, nehme ich Sie mit auf einen kleinen Ausflug in die Systemik, die Biochemie und die Neurowissenschaften.

Systemisch gesehen (siehe auch den Beitrag von Marcel Hübenenthal) verhalten sich alle biologischen bzw. lebendigen Systeme folgendermaßen: Alle Systeme stehen in Wechselwirkung zueinander – so auch unser eigenes System, Körper, Geist und Seele. Bewusste Abläufe in unserem Gehirn sind ebenso beteiligt und wirksam wie der größere Anteil des Unbewussten. Gleichzei-

tig reagiert unser Körper auf alles, was unbewusst und bewusst in unserem Gehirn abläuft bzw. wahrgenommen wird, und umgekehrt.

Unsere Körperzellen werden durch unser Blut immer von unserem Erlebten »umspült« und verändern sich dementsprechend permanent. So betont auch Bruce Lipton (2016), Entwicklungsbiologe, Stammzellenforscher und einer der Pioniere der jungen Wissenschaft der Epigenetik, in seinem Buch »Intelligente Zellen« immer wieder, dass es maßgeblich auf die Umgebung ankommt, was mit uns, unseren Zellen und damit in Wechselwirkung mit anderen bzw. unserer Umwelt geschieht. Die Umgebung, bis in die kleinste Zelle, bestimmt, was wir wahrnehmen, wie wir uns fühlen oder auch verhalten. Als Reaktion auf alles Erlebte und Wahrgenommene laufen permanent biochemische Vorgänge in unserem Körper ab. Diese Reaktionen entstehen blitzschnell und werden – in Wechselwirkung – wieder in einer Veränderung der Umwelt wahrnehmbar.

Wenn Sie beispielsweise jemanden umarmen, aber auch, wenn Sie nur an eine Ihnen nahestehende geliebte Person – oder auch an sich selbst – liebevoll denken, werden u. a. Hormone wie Oxytocin und Prolaktin ausgeschüttet. Diese körpereigenen Opiate beruhigen Sie einerseits und können andererseits eine stress- und angsthemmende Wirkung erzeugen. Zudem können negative Emotionen durch Selbst-Verbindung und Verbundenheit mit anderen schneller und besser verarbeitet oder auch abgewehrt werden.

»Bei positiven Bindungsinteraktionen haben die Hormone Oxytocin und Prolaktin zusätzlich eine hemmende und damit positive Auswirkung auf Aggressionen. Das Aggressionspotenzial sinkt, je besser oder stärker die Bindung ist.«
(Mattes, 2022, S. 52)

Welche positiven Auswirkungen es hat, wenn Sie sich »liebevoll« mit sich selbst verbinden oder auch mit anderen, können Sie sich sicher aufgrund dieses Beispiels ausmalen.

Alles, was Sie wahrnehmen – wie Sie beispielsweise denken, wie und was Sie mit sich (be-)sprechen, was Sie sehen, hören, fühlen, riechen, schmecken (VAKOG – visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch) –, erzeugt immer ein Erleben und dieses wird u. a. biochemisch auf all Ihre Zellen übertragen. Somit finden einerseits permanent messbare Reaktionen in Ihrem Körper statt, die dann andererseits Ihre Gemütsverfassung, Ihr Denken, Ihr Handeln, Ihre Empfindungen etc. beeinflussen – bewusst und unbewusst. Und ich möchte noch einmal betonen, dass es dabei keine Rolle spielt, ob Sie etwas physisch erleben oder sich lediglich vorstellen.

In unserem Gehirn werden zudem alle Reize, alles, was wir wahrnehmen, mit dem, was wir bereits erlebt haben, abgeglichen. Alle Gedächtnisinhalte werden dazu genutzt. In der Fachsprache wird diese Reaktion unseres Gehirns »Priming« (Zündung) genannt. Jede noch so kleine Wahrnehmung ruft also durch das Abgleichen mit bereits Erlebtem eine Reaktion auf allen Ebenen des Seins aus.

Wenn Sie sich morgens nach dem Aufstehen zum Beispiel sagen: »Das wird ein harter und schwieriger Tag«, dann werden die Begriffe »hart« und »schwierig« blitzschnell in Ihrem Gehirn abgeglichen und mit bereits erlebten »harten« und »schwierigen« Situation aus der Vergangenheit in Verbindung gebracht. Dementsprechend fühlen Sie sich körperlich und emotional auch, weil Ihr Körper sofort die passenden Hormone ausschüttet.

Bruce Lipton formuliert in seinem Buch »Der Honeymoon-Effekt« sehr treffend das Resultat solcher in unserem Körper stattfindenden Abläufe:

»Wir können durch die Gedanken in unserem hochentwickelten Gehirn auch gute und schlechte Schwingungen erzeugen.«
(Lipton, 2018, S. 45)

Ich bin mir sicher, dass es zwischen »gut« und »schlecht« noch unzählige weitere Schwingungen gibt, die wir selbst produzieren bzw. spüren und mit denen wir andere beeinflussen.

Selbstreflexionsfragen zur Selbst-Verbindung

1. In welchen Situationen fühlen Sie sich wohl bzw. unwohl?
2. Inwieweit haben Sie Ihr eigenes Denken schon einmal genauer beobachtet – Ihre Selbstgespräche in Gedanken? Wie wäre es, wenn Sie Ihren Fokus gezielt darauf lenken, um sich dieses Vorgangs bewusst zu werden?
3. Wann haben Sie schon einmal erkannt, wie Sie denken bzw. was Ihr Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst hat? Was waren das für Situationen?
4. Welche Situationen oder welche Umgebungen lassen Sie »wachsen«?
5. Welche Situationen oder welche Umgebungen beeinflussen Sie in der Art und Weise, dass Sie sie zu Ihrem Wohlbefinden verändern möchten?

Verbindung aufnehmen

In Verbindung mit sich selbst zu kommen bedeutet, sich selbst zu beobachten. Fühlen Sie »in sich hinein«. Hören Sie, was Ihre »innere Stimme« Ihnen sagen möchte. Was sagt Ihnen Ihr »Bauchgefühl«? Welche Ihrer Körperteile bzw. inneren Organe reagieren in welchen Situationen und auf welche Art und Weise? Was sagt Ihre Intuition? Wie und wann nehmen Sie was intuitiv wahr? Was ist überhaupt Ihre Intuition?

Auf diese Weise erleben Sie Ihr authentisches Selbst. Sie können sich diese Fragen immer und überall stellen bzw. gleich beantworten – und gleichzeitig bedarf es eines Plans, eines Rahmens, wobei das *Mit-sich-allein-Sein*, das *Mit-sich-selbst-in-Kontakt-Treten* einen bedeutenden Raum einnehmen sollte.

Nach meiner Erfahrung legen zahlreiche Menschen ihren Fokus vornehmlich auf das, was im Außen geschieht. Führungskräfte und auch Mitarbeitende orientieren sich beispielsweise an

»Die fünf Freiheiten

Die Freiheit, das zu sehen und zu hören, was im Moment wirklich da ist, anstatt was sein sollte, gewesen ist oder erst sein wird.

Die Freiheit, das auszusprechen, was ich wirklich fühle und denke, und nicht das, was von mir erwartet wird.

Die Freiheit, zu meinen Gefühlen zu stehen, und nicht etwas anderes vorzutäuschen.

Die Freiheit, um was zu bitten, was ich brauche, anstatt immer erst auf Erlaubnis zu warten.

Die Freiheit, in eigener Verantwortung Risiken einzugehen, anstatt immer auf Nummer sicher zu gehen und nichts Neues zu wagen.«

(Satir, 2012, S. 27)

Literatur

Fabritius, Friederike; Hagemann, Hans Werner: Neurohacks. Gehirngerecht und glücklicher arbeiten. Campus, Frankfurt/Main, 2021.

Klinkhammer, Margret; Hütter, Franz; Stoess, Dirk; Wüst, Lothar: Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten. Haufe, Freiburg, 2., überarbeitete Auflage, 2018.

Lipton, Bruce H.: Der Honeymoon-Effekt. Liebe geht durch die Zellen. Koha, Dorfen, 4. Auflage, 2018.

Lipton, Bruce H.: Intelligente Zellen. Wie Erfahrungen unsere Gene steuern. Koha, Burgrain, aktualisierte und erweiterte Neuauflage, 2016.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1984.

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Fischer, Frankfurt/Main, 2009.

Purps-Pardigol, Sebastian: Leben mit Hirn: Wie Sie Ihre Potenziale entfalten, egal was um Sie herum geschieht. Campus, Frankfurt/New York, 2021, S. 65.

Ramming, Markus: Neuro Change. Antworten der Hirnforschung auf den Wandel im Management. Haufe, Freiburg, 2019.

Satir, Virginia: Mein Weg zu dir. Kontakt finden und Vertrauen gewinnen. Kösel, Wiesbaden, 11., durchgesehene Ausgabe, 2012.

Schwalbach, Michael: Gute Führung durch Yoga und Meditation. Mit der uralten Weisheitslehre Yoga zu mehr Führungsqualität. Springer, Berlin – Heidelberg, 2016.

Wikipedia: Intuition. Online verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Intuition> (letzter Zugriff: 27.9.2022).

Über Ruth Maria Mattes



© Doreen Kühn

Ich liebe es, draußen in der Natur zu sein und mich vielseitig zu bewegen oder auch zu meditieren. Das bereichert mein Leben genauso wie meine wundervolle Familie und Freunde. Zu arbeiten bedeutet für mich, das zu tun, was ich wirklich liebe – und dies mit Leidenschaft, vollem Engagement und höchster Professionalität. Die Berücksichtigung der Individualität eines jeden Menschen oder auch verschiedener Teams bzw. Unternehmen, zudem eine hohe Praxis- bzw. Umsetzungsorientierung und das »Er-Leben« mit Menschen ist das, was mir am Herzen liegt und mir Freude bereitet. Dabei hat für mich die Berücksichtigung von Vielfältigkeit und Nachhaltigkeit einen sehr hohen Stellenwert.

Ich bin Autorin, selbstständige systemische Trainerin und Coachin für Persönlichkeits-, Unternehmens-, Führungskräfte- und Teamentwicklung, WingWave- und Ouro-Verde-Coachin sowie Dozentin für Personal-/Businesscoaching und autopoietische systemische Kompetenzaufstellungen.

Von Mai bis Oktober lebe ich auf Korfu und biete dort für Führungskräfte und Privatpersonen Gruppen- und Einzel-Retreats in der Natur an.

Wenn Sie mehr über mich erfahren möchten, schauen Sie gern auf meiner Homepage vorbei: www.ruthmattes.com

2 Systemisches Denken und Handeln – Kompetenzen stärken durch Beobachtung der Beobachtung

Marcel Hübenthal

*»Führung bedeutet, eine Kultur zu gestalten,
in der Menschen ihre Potenziale entdecken und entfalten können.«*
(Marcel Hübenthal)

Auf einen Blick: Worum es diesem Beitrag geht

In diesem Beitrag geht es darum, wie Führungskräfte sich und Mitarbeitende durch systemisches Denken und Handeln stärken und ein freudvoll intrinsisch motiviertes Arbeitsklima schaffen können. Dazu gibt es einen kurzen Ausflug zu wichtigen Aspekten der Systemtheorie und konkrete Anregungen, wie Führungskräfte diese im Arbeitsalltag nutzen können.

2.1 Wofür ist systemisches Wissen wichtig?

Systemisches Wissen befähigt Menschen dazu zu verstehen, wie Systeme funktionieren und wie man sie mitgestalten kann. Jeder Mensch und jede Führungskraft tut dies schon unentwegt – für sich und andere –, allerdings meist unbewusst. Eine Führungskraft hat mit systemischem Wissen die Möglichkeit, das System, in dem sie führt, bewusst auf eine Weise zu verändern, dass es sich im Sinne der Mitarbeitenden und einer Organisation positiv weiterentwickeln kann.

Im Kontext Führung werden hier folgende Aspekte als Systeme berücksichtigt:

- die Organisation oder das Unternehmen
- die Teams
- einzelne Mitarbeitende
- die Führungskräfte
- das C-Level
- die Unternehmens- und Teamkultur

Der systemische Ansatz ist beobachtend, beschreibend und nichtwertend und zielt darauf ab, dass sich Systeme weiterentwickeln, verändern und stabilisieren können. Ein System braucht förderliche und passende Bedingungen – ähnlich einer Pflanze, die von einer Gärtnerin mit der passenden Erde, der nötigen Menge an Wasser und dem richtigen Standort versorgt wird –, damit es das volle Potenzial entfalten kann.

In der heutigen Zeit sollen sich Organisationen und Teams schnell anpassen und schnell auf Veränderungen am Markt reagieren können. Teams und Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen und in eine agile Arbeitswelt hineinwachsen. Gleichzeitig bringen die meisten Mitarbeitenden jüngerer Generationen in Unternehmen neue Werte und Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld mit, die sich in Tendenz auch bei älteren Generationen beobachten lassen. Sinnhaftigkeit, Vereinbarkeit von Familie, Arbeit und Freizeit, Flexibilität in Hinsicht auf Arbeitszeiten und Remote Work, fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung, Freude und ein positives Miteinander gehören zu den Anforderungen an eine moderne Arbeitswelt.

Führungskräfte haben die wunderbare Möglichkeit, solch eine Welt mitzugestalten, wobei systemisches Wissen dabei helfen kann zu erkennen, wie eine konkrete Umsetzung aussehen kann.

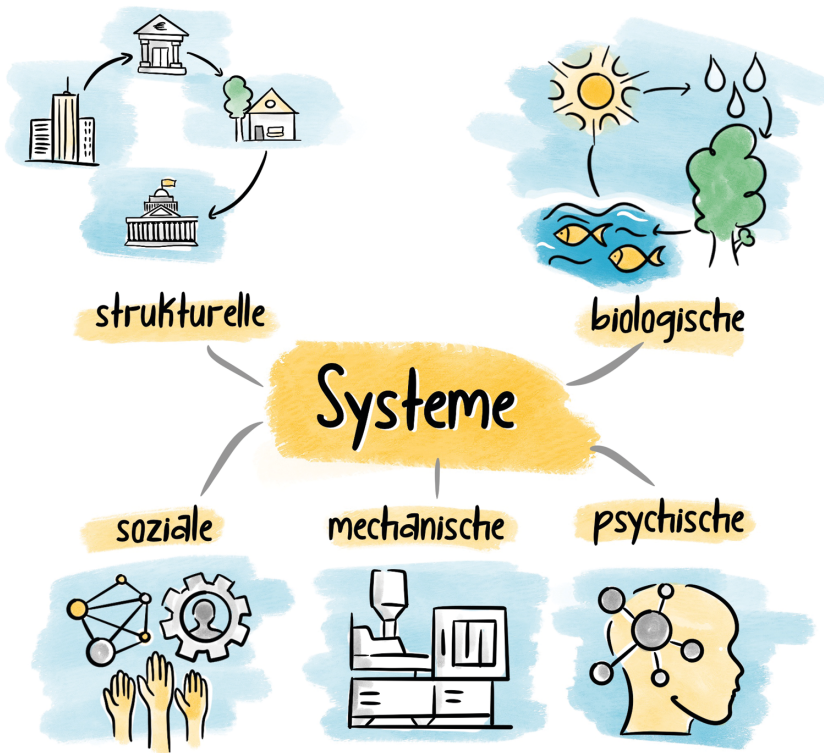
2.1.1 Was sind Systeme?

Ich beschreibe hier nur einige wichtige Grundprinzipien, da eine umfassende Behandlung den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde – in der Fachliteratur gibt es ganze Bücher zum Thema Systeme. Hier geht es erst einmal darum zu verstehen, was Systeme sind – und was nicht.

Grundsätzlich bestehen Systeme aus mehreren Elementen, die in Wechselwirkung zueinander stehen und meist eine eigenständige Einheit bilden. Verschiedene Modelle und vielfältige Bereiche sind umfassend in der Systemtheorie beschrieben, wie zum Beispiel das Sonnensystem, Organisationen, das Internet, Maschinen, biologische Zellen, Familien, Regierungen, Teams oder der Mensch.

Dabei lassen sich Systeme in verschiedene grobe Kategorien unterteilen: strukturelle, biologische, psychische, mechanische und soziale Systeme (siehe Abbildung). Bei **strukturellen Systemen** steht die Bildung von Abläufen und Regeln im Vordergrund – zu ihnen gehören beispielsweise das Gesundheitssystem, das Schulsystem, die Wirtschaft, das Rechtssystem und Organisationen, um nur einige zu nennen. Zu den **biologischen Systemen** gehören Pflanzen, Lebewesen und auch Ökosysteme. Sie bestehen wiederum aus Subsystemen, wie beispiels-

weise dem Immunsystem, dem Nervensystem, Zellen usw. Bei einem **psychischen System** wird oft vom Bewusstsein und dem Unbewussten gesprochen und allem Weiteren, was die menschliche Psyche ausmacht. Das psychische System eines Menschen steht auch immer in unmittelbarer Wechselwirkung zum Körper, also dem biologischen System. **Soziale Systeme** umfassen alle Systeme, in denen Menschen zusammen in Wechselwirkung stehen und eine Einheit bilden. Dazu gehören mitunter Familien, Teams, ethnische Gruppen, Religionsgemeinschaften und Nationalitäten.



Es gibt Grundprinzipien für Systeme, die Systeme als solche definieren. Jedes System besteht aus mehreren Elementen, die in Wechselwirkung, in Beziehung zueinander stehen und zusammen eine eigenständige Einheit bilden. Jedes System hat eine Funktion oder eine Aufgabe zu erfüllen – es gibt also einen Zweck, für den das System existiert. Alle Systeme haben eine Grenze. Bei sozialen Systemen erfolgt die Abgrenzung zum Beispiel über Zugehörigkeit, Werte oder Ideologien. Beim Menschen ist die Grenze die Haut und bei strukturellen und sozialen Systemen sind die Grenzen durch Regeln oder Gesetze definiert.

In der Systemtheorie lässt sich beobachten, dass soziale, psychische und biologische Systeme immer das Bestreben nach Stabilität und Entwicklung haben, wobei mit »Stabilität« auch »Sicherheit« gemeint ist.

Grundprinzipien für Systeme

Die **Grundprinzipien für Systeme** lassen sich als Liste im Überblick für soziale, psychische und biologische Systeme wie folgt zusammenfassen:

- Systeme bestehen aus mehreren Elementen.
- Die Elemente bilden eine eigenständige Einheit.
- Die Elemente haben wechselseitige Auswirkungen aufeinander.
- Systeme haben Grenzen.
- Jedes System hat eine Funktion.
- Systeme streben nach Stabilität.
- Systeme streben nach Entwicklung.

Diese Grundprinzipien für System können in der Systemtheorie noch erweitert und vertiefend beschrieben werden. Für den Zweck hier ist diese Aufzählung aber ausreichend.

2.1.2 Relevante Systeme für Führung

Eines der relevantesten Systeme ist das, in dem die Führungskraft führt. Diese Aussage deutet schon darauf hin, dass es noch weitere wichtige Systeme für die Führungskraft gibt. Doch zunächst betrachten wir das **soziale System**, in dem Führung stattfindet und für das die gleichen Kriterien gelten wie für alle Systeme: Ein Team ist ein System, das aus einzelnen Personen besteht, die wiederum in Wechselwirkung zueinander stehen. Auch dieses System möchte sich auf der einen Seite stabilisieren, also Sicherheit erleben, und auf der anderen Seite weiterentwickeln. Gleichzeitig ist jede Person im Team auch ein eigenes System mit den gleichen Bestrebungen.

Hieraus lässt sich ableiten, dass eine Differenzierung zwischen der Führung eines Teams und der Führung von Einzelpersonen nötig und wichtig ist.

Weitere wichtige Systeme für den Kontext Führung sind die Organisation und die Marktwirtschaft als **strukturelle Systeme**, die Regeln und Veränderungen von außen unterliegen. Die Führungskraft steht auch zu diesen Systemen in Wechselwirkung und folgt zu größten Teilen derer Regeln. Die letzten relevanten Systeme in diesem Kontext sind das **psychische** und das **biologische System** der Führungskraft. Auf diese beiden Systeme hat die Führungskraft den größten und unmittelbarsten Einfluss.

4 Bewusste Führung – Denkfehler erkennen, wirksamer führen

Dr. Markus Ramming

»Das Leben eines Menschen ist das, was seine Gedanken daraus machen.«
(Marc Aurel)

Auf einen Blick: Worum es in diesem Beitrag geht

Viele Urteile fällen auch wir Führungskräfte, ohne uns dessen bewusst zu sein. Mit unseren Handlungen verhält es sich ähnlich. Viele der Denkprozesse und Bewertungen, die uns zum Handeln und Urteilen bringen, sind jedoch fehlerhaft. Weil sie unbewusst ablaufen, bemerken wir die Fehler nicht. So entstehen in der Führung problematische Entscheidungen, lange Diskussionen und politische Rängeleien. Mehr Bewusstsein und Verständnis für die eigene innere Welt, die eigenen unbewussten Prozesse und auch die der Mitarbeiter:innen ist deshalb das, was Führung heute braucht. Dadurch wird es erst möglich, rechtzeitig gegenzusteuern und öfter das Richtige zu tun.

4.1 Wie unbewusste Denkstrukturen unser Handeln beeinflussen

Schon seit Hunderten von Jahren sehen Philosophen und Wissenschaftler unsere Logik und Rationalität als eine der größten Errungenschaften der Menschheit an. Man war lange stolz darauf, Dinge durchdenken und zu messerscharfen Schlussfolgerungen kommen zu können. Erst in der letzten Zeit regen sich Zweifel an der Vollkommenheit unseres Gehirns. Einer der Zweifel wird gespeist aus den Erkenntnissen der Neurowissenschaften.

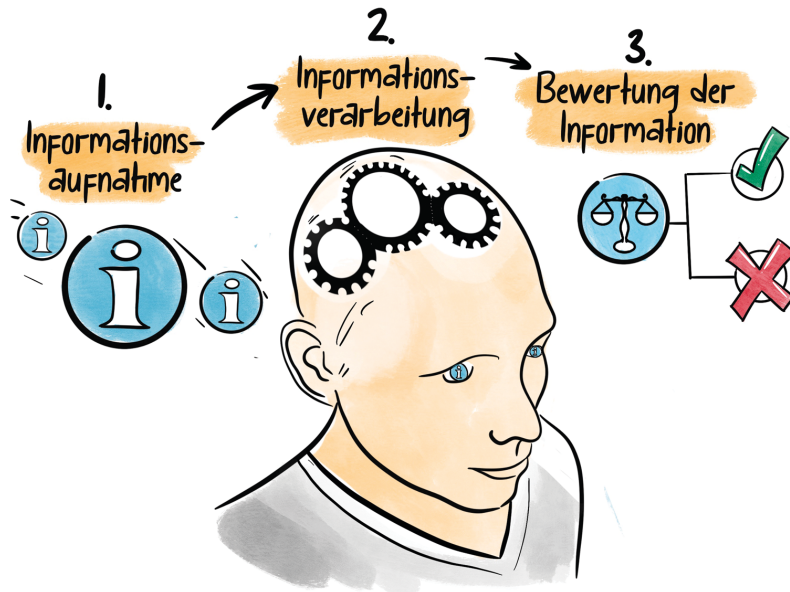
Die meisten Neurowissenschaftler sehen es als gut begründet an, dass jeder Mensch in seinem Kopf seine eigene Sicht der Welt, seine eigene Realität schafft (Damasio, 2004; Roth, 1997; Frith, 2010). Die Entstehung einer einzigartigen Welt in unserem Kopf hat verschiedene Ursachen. Sie ist das Ergebnis einer individuellen Entwicklung und eines lebenslangen Lernprozesses. Sie erfolgt häufig ohne unser Bewusstsein. Die unterschiedlichen Vorstellungen von der Welt sind oft die Ursache vieler Streitereien, merkwürdiger Reaktionen, falscher Entscheidungen, schlechter Atmosphäre und vielem mehr.

Die Welt entsteht im Kopf

Führungskräfte tun gut daran, sich bewusst zu werden, wie ihre eigene und die Welt der Mitarbeiter:innen im Kopf entsteht und wie sie sich managen lässt.

Es gibt drei Prozesse in unserem Kopf, die zur Entstehung einer eigenen Welt beitragen und die wir uns deshalb bewusster machen sollten:

- Informationsaufnahme
- Informationsverarbeitung
- Bewertung der Information



4.1.1 Unsere Informationsaufnahme ist limitiert

Unsere Sinnesorgane sind unglaublich gut entwickelte Rezeptoren, die Veränderungen in unserer Umgebung erkennen. Ich bin immer wieder begeistert darüber, was wir alles sehen, hören und schmecken können.

Das sollte uns aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Fokus unserer Augen sehr begrenzt ist und wir den größten Teil unseres Sehfeldes nur sehr undeutlich wahrnehmen. Und auch die anderen Sinnesorgane nehmen nicht jede Information auf, die ihnen angeboten wird. Wir hören das ein oder andere zwar ganz gut, im Vergleich mit Katzen und Hunden schneiden wir aber nicht so gut ab.

Was wirklich bei uns ankommt

Wissenschaftler gehen davon aus, dass nur 0,1 Prozent der angebotenen Informationen in unserem Kopf ankommen. Wir nehmen also immer nur einen Bruchteil der Informationen aus unserer Umgebung auf (Frith, 2010).

Zudem ist die Aufnahme der Information sehr selektiv. Dank eines ausgeklügelten Rückkopplungsmechanismus nehmen wir meist nur die Information wahr, die unser Kopf auch wahrnehmen will. Wir bemerken jedoch nicht, dass wir viele Informationen verpassen. Wir leben mit dem Gefühl, schon alles gesehen, gehört und erkannt zu haben.

4.1.2 Jeder entwickelt unterschiedlichste Verarbeitungsroutinen für Informationen

Die Informationen, die in unserem Kopf ankommen, durchlaufen verschiedene Verarbeitungsprozesse. Sie werden sortiert und zu komplexen Bildern und Situationen zusammengesetzt. Sie werden mit vorhandenen Informationen abgeglichen, die Situationen werden bewertet und wir kommen zu gewissen Schlussfolgerungen.

Viele dieser Verarbeitungsprozesse haben wir im Laufe unseres Lebens erlernt. Wir haben einige der Prozesse aus persönlicher Erfahrung geschaffen oder haben sie von Eltern oder Freunden übernommen. Die Schaffung solcher Standardprozesse ist für das Gehirn wichtig, weil es nicht jede Sekunde überdenken kann. Für ähnliche Situationen werden die immer gleichen Denkweisen und Handlungen aktiviert. Sie sitzen in unserem unbewussten Routinespeicher und werden von dort gesteuert (Koch/Berlin, 2010; Haslinger/Janta, 2019).

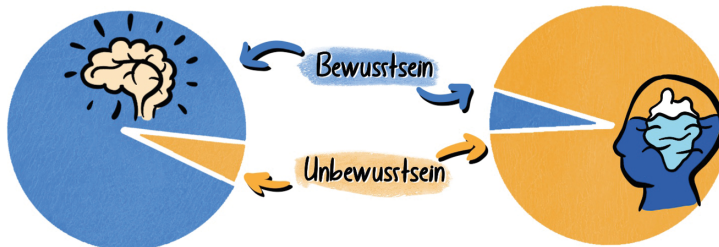
Die Kraft des Unbewussten

Dem Unbewussten und Mentalen wird eine große Kraft zugesprochen, wenn es darum geht, unser Leben zu steuern und zu beeinflussen. Man muss nur einmal daran denken, wie oft wir Misserfolge einer falschen Einstellung zuschreiben und Erfolge einer mentalen Stärke!

Trotzdem findet das Unbewusste im Alltag nur sehr wenig Beachtung.

Was Menschen glauben,
wie groß der Anteil des
Unbewussten am Leben ist:

Wie groß der Anteil des
Unbewussten am Leben ist:



Der Routinespeicher enthält Mindsets und Denkstrukturen, die unserem Glück, unserer Gesundheit und unserem Leben förderlich oder nicht förderlich sind. Dies können wir auch bei Führungskräften erkennen. Manche verarbeiten Informationen in gewissen Situationen sehr geschickt und konstruktiv, andere denken in Strukturen, die für sie selbst und Mitarbeitende nicht förderlich oder motivierend sind.

Nobelpreisträger Daniel Kahneman hat in seinem Buch »Schnelles Denken, langsames Denken« (2016) viele Beispiele beschrieben, die zeigen, dass unser Gehirn zwar sehr leistungsfähig ist, aber auch viele unlogische und fehlerhafte Entscheidungen produziert. Wir kennen kognitive Verzerrungen, voreilige Schlussfolgerungen oder unwissenschaftliche Begründungen, die in unserem Unbewussten entstehen und uns häufig etwas vorgaukeln, was gerade in der Führungsarbeit eher hinderlich ist.

Einfluss des Mindsets auf unsere Leistungen

Denkstrukturen oder Mindsets können zu unglaublichen Leistungen führen – oder auch zu massiven Fehlern. Weil diese aber meist »unterhalb« unseres Bewusstseins agieren, halten zahlreiche Führungskräfte sie für nicht so wichtig.

Führungskräfte sollten lernen, Fehler im unbewussten Denken zu erkennen, und ein passendes Mindset entwickeln.

4.1.3 Menschen entwickeln unterschiedliche Bewertungen und Urteile

Aufgrund der im Laufe des Lebens entwickelten Denkstrukturen entstehen verschiedene Bewertungen, Interpretationen, Schlussfolgerungen und Entscheidungen. Diese Bewertungen sind genau wie die Denkprozesse im Unbewussten verankert. Sie werden mit den gleichen Daten gefüttert und liefern so immer den gleichen Output. Geraten Menschen in Situationen, die sie bereits kennen, bewirken ihre Denkroutinen immer eine identische Interpretation und Bewertung dieser Situationen und lösen dadurch einen automatischen Ablauf von erlernten Verhaltensroutinen aus. Durch diese Denkroutinen ergibt sich auch, wie wir zum Beispiel mit Herausforderungen umgehen, welchen Wert Beziehungen für uns haben, wie wir Entscheidungen treffen oder wie wichtig Besitz für uns ist.

Mit vielen dieser Prozesse und Bewertungsroutinen, die zu unseren Entscheidungen führen, leben wir schon sehr lange. Urteile und Interpretationen sind so sehr ein Teil von uns, dass wir sie als zu uns gehörig betrachten. Und deshalb verteidigen wir sie lieber, als sie in Zweifel zu ziehen.

Damit uns nicht auffällt, wie unzureichend manche Entscheidungen sind, hat unser Gehirn eine gute Taktik entwickelt. Fragt man nach dem Warum einer Tat, dann müsste das Gehirn bei diesen Routinen im Unbewussten nach der Antwort suchen. Das kann es aber nicht – es

ist ja unbewusst. Deshalb erfindet es eine logische Erklärung für das Handeln bzw. eine gute Rechtfertigung. Ob die Erklärung der inneren unbewussten Logik entspricht, können wir nicht überprüfen.

Was passieren kann, wenn wir an Denkweisen und Urteilen festhalten und es nicht bemerken, zeigen Geschichten wie die von Kodak. Kodak war vor nicht allzu langer Zeit Marktführer bei der konventionellen Fotografie. Das Unternehmen entwickelte auch die digitale Fotografie, doch die Qualität ließ zu Anfang noch zu wünschen übrig. Man war überzeugt, dass Kunden nur Fotos auf Papier haben wollen. Über digitale Bilder dachte man nicht nach und war sich sicher, dass diese sich nicht durchsetzen würden. Alles, was man hätte tun müssen, war, Überzeugungen zu hinterfragen und zu revidieren.

Für Führungskräfte ist es wichtig, ein Bewusstsein für das eigene Denken und die eigenen Bewertungen zu bekommen und sie auch immer wieder infrage zu stellen. Dies ist ein fortlaufender, nie endender Prozess.

Mindsets lassen sich ändern

Jeder hat somit seine eigene Wahrnehmung, seine Verarbeitungsroutinen und Bewertungen. Und weil die alle durch Erfahrungen im Laufe des Lebens entstehen, hat jeder, wie eben schon betont, seine eigenen individuellen Denkstrukturen im Kopf. Und wie wir nun wissen, laufen diese Verarbeitungen ab, ohne dass wir es merken. Wir laufen dann sozusagen auf Autopilot.

Unbewusste Denkstrukturen und Bewertungen führen so zu Konflikten, Stress und Ärger. Häufig werden vorschnelle Entscheidungen getroffen, es wird an alten Regeln festgehalten oder gar nicht erst über Alternativen nachgedacht.

Hilfreiche Veränderungen sind jedoch möglich. Wir können unser Denken und unser Mindset verändern und so an der Wurzel vieler Probleme angreifen. Während viele Führungskräfte nur in Prozessen und Organisationsstrukturen denken – vermutlich weil diese eher erfassbar sind –, ist es für bewusste Führungskräfte wichtig, eine Veränderung im Kopf anzustreben. Wenn wir unsere eigene Denkstruktur wahrnehmen und kennen, dann können wir sie auch verändern und anpassen. Und dann kann die Führungskraft auch mit ihren Mitarbeiter:innen Denkstrukturen infrage stellen und neue Muster etablieren.

4.2 Von fragwürdigen Denkmustern

Dank den Neurowissenschaften wissen wir nun also, dass die aufgenommenen Informationen durch die Prozesse und Routinen, die unser Gehirn zur Verarbeitung nutzt, verfälscht sein können. Es gibt aber auch in anderen Wissenschaftszweigen Belege dafür, dass unser Denken und unsere Logik weit davon entfernt sind, perfekt zu sein.

Seit einiger Zeit gibt es Wissenschaftler sowohl in den naturwissenschaftlichen als auch in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern, die sich mit der problematischen Seite des Denkens beschäftigen (Pohl, 2004; Tversky, 1982; McCoun, 1998). Das Gehirn ist ein Meisterwerk – davon bin ich überzeugt. Aber es macht auch Fehler. Eine dieser problematischen Denkweisen, die in der Wissenschaft untersucht werden, heißt »kognitive Verzerrung« (oder zu Englisch »Bias«). Damit sind Verarbeitungsprozesse gemeint, die zu anderen Ergebnissen kommen, als es Logik oder Wissenschaft tun würden.

Erworbene Denkmuster und Mindsets

Jeder Mensch lernt im Laufe seines Lebens zahlreiche Denkmuster und Mindsets, die problematisch sein können und derer er sich nicht bewusst ist. Er übernimmt die Muster z. B. von Familienmitgliedern oder Freunden oder lernt sie aus eigener Erfahrung. Diese werden im Unbewussten gespeichert.

Exemplarisch möchte ich im Folgenden auf eine kognitive Verzerrung und ein Mindset eingehen, die mir im Unternehmenskontext immer wieder auffallen. Es gibt noch viele weitere kognitive Verzerrungen und Mindsets.

4.2.1 Bestätigungs-Bias

»Bestätigungs-Bias« meint die Eigenart unseres Gehirns, uns immer wieder die Ansichten und Urteile zu bestätigen, die wir im Kopf haben. Wir bestätigen immer wieder unsere Sicht der Welt.

Glauben wir z. B., dass unser Kollege ein ziemlicher Schwätzer ist, dann interpretieren wir sein Reden so, dass er immer als Schwätzer dasteht. Oder sind wir einmal davon überzeugt, dass jemand ziemlich viel Mist baut, dann ist alles, was er tut, nicht gut oder nicht gut genug für uns. Anders zu denken ist in diesen Situationen besonders schwierig. Ein Bestätigungs-Bias lässt uns immer Gründe dafür finden, warum unsere Überzeugung richtig ist.

Eine Folge davon ist, dass es zu sinnlosen, langen Diskussionen kommt, die in unschöne Wortgefechte münden können. Ich glaube, dieser Bias wird für Führungskräfte zusehends zum Problem. Sie glauben, recht zu haben, und bestehen auf falschen Gründen, fehlerhaften Informationen oder falsch gewichteten Informationen. So werden Veränderungen zum Kraftakt und Erneuerungen zum Kampf.

Durch Verzerrungen im Denken wird die persönliche Entwicklung der Führungskräfte und auch die der Mitarbeiter:innen sowie die Entwicklung der Firmen, in denen sie arbeiten, gehemmt. Anstatt ihren »alten« Ansichten zu folgen, müssen sie lernen, ihre Welt und Sichtweisen ständig zu erweitern und auch immer wieder zu revidieren. Sie müssen alte Sichtweisen hinterfragen, Meinungen prüfen und neue Denkmuster entwickeln. Das geht nur, wenn sie sich dieser problematischen Prozesse bewusst werden.

4.2.2 Lineares Denken

Wir alle sind Meister darin, den Grund für ein Problem zu finden. Irgendetwas ist nicht so wie gewünscht, und schon wissen wir genau, woran es liegt. In Unternehmen sieht das oft folgendermaßen aus: Die Verkäufe sinken? Die Sales-Abteilung ist schuld. Wir haben ein schlechtes Image? Dagegen hätten die PR-Leute doch etwas tun müssen. Das ist typisches lineares Denken. Es gibt genau eine Ursache für ein Problem und meistens finden wir jemand anderen, der schuld an der Misere ist (Simon, 2015). So schaffen wir einfache Lösungen für komplexe Probleme. Diese helfen uns aber nicht weiter, denn Probleme sind nicht so einfach und schon gar nicht auf diese Art und Weise zu lösen.

Eine hilfreichere Möglichkeit, anders darauf zu schauen, ist es, die Welt systemisch zu betrachten. Systeme sind ein Geflecht von vielen verschiedenen Teilen. Diese sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Systeme sind komplex (siehe auch den Beitrag von Marcel Hübenenthal). Wir können sie logisch nicht durchdringen oder Modelle von ihnen entwickeln. Wenn wir einen Teil verändern, dann ändern sich sofort viele andere Teile mit. Wir können dann nur hoffen, dass sich das System so verändert, wie wir es möchten. Aber genau voraussagen, was sich möglicherweise ändert, können wir nicht. Wir müssen ein System immer wieder überprüfen, daraus lernen, um dann erneut verschiedene Erfahrungen zu sammeln.

Probleme/Situationen entstehen durch Wechselwirkung im System

Da es viele unterschiedliche Abhängigkeiten in einem System gibt, kann auch niemand allein an einem Problem schuld sein. Verschiedene Teile des Systems haben jeweils ihren Anteil an der aufgetretenen Situation. Es hat eine Entwicklung stattgefunden und wir müssen damit jetzt umgehen.

Wir müssen in jeder Lebenssituation die verschiedenen Wechselwirkungen beachten und diese so gut es geht analysieren. Es ist wichtig, sich immer die folgende Frage zu stellen: Was ist mein Anteil an dieser Situation? Indem wir unser Denken diesbezüglich verändern, können wir Probleme, wenn sie auftauchen, ganz anders bewerten, angehen und auch uns selbst auf den Prüfstand stellen.

Systemisches Verständnis fördern

In Unternehmen wird meines Erachtens ein Bewusstsein dafür benötigt, wie Denkstrukturen, Motivation, Beziehungen und Performance voneinander abhängen. Die Belegschaft muss in der Lage sein zu erkennen, wie z. B. Kunden, Logistik, Marketing und andere Strukturen miteinander in Wechselwirkung stehen. Können sie es nicht, so tappen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende in die Falle des linearen Denkens und verhindern damit notwendige und hilfreiche Entwicklungen.

4.2.3 Fragwürdige Denkstrukturen bewusst machen

Neben dem Bestätigungs-Bias und dem linearen Denken gibt es noch unzählige weitere Denkstrukturen, die Führung beeinflussen können. Wie denke ich als Führungskraft zum Beispiel

übers Lernen, über Fehler, über Dummheit oder Selbstgerechtigkeit? Wie sieht es mit der Empathie aus – oder guten Beziehungen? Was uns allen und auch Führungskräften oft nicht gelingt, ist, unsere eigenen Unzulänglichkeiten und Denkstrukturen zu erkennen. Wir halten unsere Ansichten für wahr und andere für uninformatiert, irrational – oder »biased« (und das heißt dann naiver Realitäts-Bias).

In unserer Wissensgesellschaft sollten wir uns meines Erachtens damit beschäftigen, was unser Denken bestimmt und wie wir sind. Es ist wichtig, dass wir uns dabei nicht nur mit dem vordergründig Bewussten auseinandersetzen, sondern gerade mit dem, was uns nicht bewusst ist.

Bewusstsein fürs Unbewusste schaffen

Je mehr wir begreifen, wie unser unbewusstes Inneres aussieht und wie es arbeitet, desto bewusster können wir Entscheidungen treffen und desto mehr Klarheit entwickeln wir.

Jede Erkenntnis und jedes Mehr an Bewusstsein hilft uns, mit mehr Umsicht zu agieren und gleichzeitig mehr Verständnis für uns selbst und andere zu entwickeln. Das ist nicht so einfach, wie es klingt. In einer meiner Lieblingsgeschichten von Daniel Kahneman (2016) analysierte er die Performance von Investmentmanagern einer Firma und stellte fest, dass jeder x-Beliebige auch bei einer zufälligen Investition eine ähnlich gute Performance wie die der Manager erreichen würde. Dieses Ergebnis zeigte er in einer Präsentation dem Vorstand dieser Firma. Dieser wollte das nicht glauben, und so gab es jedes Jahr weiterhin eine Ehrung des besten Managers, die auch mit einer finanziellen Belohnung bedacht war. Vielleicht saß der Vorstand ja einem »Self Serving Bias« auf, in dem man Erfolge gern sich selbst zurechnet. Oder er war gefangen in einem »Groupthink-Bias«, einem Wunsch nach Harmonie in der Gruppe, der aus diesem Grund irrationale Entscheidungen zulässt. Für mich ein herrliches Beispiel, das zeigt, dass wir viele merkwürdige Dinge denken und glauben und wie schwer es ist, das zu ändern.

Führungskräfte – oder besser: wir alle – müssen uns bewusst werden, dass ziemlich viel von dem, was wir denken, mit Fehlern behaftet sein kann. Und dass auch vieles, was in Firmen schief läuft, mit eben diesen unbewussten Denkstrukturen zusammenhängt. Wollen wir etwas verändern, dann muss sich etwas in unseren Köpfen ändern. Wir müssen lernen, umzulernen und anders zu denken.

4.3 Was bewusste Führung ausmacht

In der bewussten Führung wollen wir Bewusstsein schaffen für alles, was sich in unserem Kopf abspielt – besonders für das, was sich im Unbewussten abspielt. Wir wollen Bewusstsein schaffen für die unterschiedlichen Welten in unseren Köpfen und die Denkstrukturen, die uns und andere steuern und die unser Leben bestimmen. Es ist wie die Entdeckung einer anderen Welt, die wir bis jetzt noch nicht wahrgenommen haben. Es ist wie ein Blick über die Mauer, um das zu sehen, was uns bisher verborgen war.

10 Führung mit Klarheit und Kreativität – Mit Visualisierung und Moderation zu mehr Unternehmenserfolg

Danny Herzog-Braune

»Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Deshalb lassen Sie als Führungskraft die Macht der Bilder wirken und laden Sie Ihre Mitarbeiter:innen ein, mit kommunikativer Klarheit gemeinsam die maximale Wirkung zu entfalten.«

(Danny Herzog-Braune)

Auf einen Blick: Worum es in diesem Beitrag geht

In diesem Beitrag geht es einleitend um grundsätzliche Führungskompetenzen und Modelle zu deren Veranschaulichung. Im Weiteren wird argumentiert, warum Führungskräfte moderieren und visualisieren können sollten. Und bevor es in Ihrem Kopf rattert »Ich kann doch gar nicht malen ...« – doch: Jeder kann malen und zeichnen.

Es geht nicht um Kunst, es geht um Erkennbarkeit. Visualisierungen sind mächtige Führungswerkzeuge.

Die Macht der Bilder

Effizienz, Wertschöpfung, Selbstorganisation und Motivation können durch die Transparenz, die durch Bilder entsteht, massiv gefördert werden.

In diesem Beitrag werden Vorgehensweisen, strukturierte Prozesse und Methoden vorgestellt, die es Ihnen ermöglichen, klar(er) zu führen und Kreativität gezielt und wertschöpfend ein- und freizusetzen.

Dieser Beitrag ist für Sie lesenswert, wenn Sie

- transparent und nachvollziehbar führen,
- Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit steigern,
- Produktentwicklungsprozesse beschleunigen und
- Mitarbeitende befähigen wollen, kompetent an der Führung mitzuwirken.

10.1 Einleitung

*»Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten,
und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.«*
(Johann Wolfgang von Goethe)

Als meine geschätzte Mitherausgeberin Ruth Maria Mattes mich fragte, was aus meiner Perspektive Führung heute wirklich braucht, hatte ich zuerst den ganz großen Blumenstrauß im Kopf, den man benötigt. Denn die Anforderungen an eine Führungskraft sind vielfältig – und diese möchte ich Ihnen einleitend zu diesem Beitrag auch vorstellen. Eine erfolgreiche Führungskraft muss viele Dinge beherrschen.

Doch jede Führungskraft bringt auch ihre persönlichen Stärken und Schwächen mit. Daher sollte sie im Rahmen der kritischen Selbstreflexion und persönlichen Weiterentwicklung ihre Stärken und Schwächen erforschen. Und dem Motto folgen:

Stärke deine Stärken, schwäche deine Schwächen!

Niemand wird herausragend sein in den Bereichen, in denen er oder sie ausgeprägte Schwächen hat. Wer jedoch kontinuierlich an seinen Stärken arbeitet, kann es darin zur Meisterschaft und Exzellenz bringen.

Managementvordenker Peter F. Drucker sagte einst:

»Um in dieser neuen Welt erfolgreich zu sein, müssen wir zuerst lernen, wer wir sind. Wenige Menschen, auch wenn sie sehr erfolgreich sind, können diese Fragen beantworten: Wissen Sie, was Sie gut können? Wissen Sie, was Sie lernen müssen, damit Sie alle Vorteile Ihrer Stärken ausnutzen können? Nur wenige haben sich diese Fragen überhaupt gestellt.«
(Clifton, 2007, S. 14)

Ich bin tief in mich gegangen: Was ist meine individuelle Superkraft? Was hat maßgeblich meine Karriere als Führungskraft in Militär und Wirtschaft beflügelt?

Es war die Fähigkeit zur Moderation und Visualisierung.

Dies ist meine Superkraft, eine Kraft, die für mich sehr hilfreich und wichtig ist, sodass ich mir wünsche, mit meinem Beitrag diese auch Führungskräften und Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

10.2 Erkenne das große Ganze

Ich war sowohl Offizier bei der Bundeswehr als auch Führungskraft in Unternehmen. Bedingt durch häufige Wechsel der Aufgabengebiete und der Projekte war ich fachlich oft nicht der Qualifizierteste in den Bereichen, in denen ich diverse Teams von Spezialisten und Fachkräften führte.

Aber vielleicht war das auch gar nicht meine Aufgabe. Denn meine Aufgabe war nie die fachliche Führung – es war das Verständnis der Zusammenhänge: Was ist die Absicht der übergeordneten Führung? Was wollen meine Chef:innen von mir? Wo wollen wir hin? Was ist unsere Mission? Wie schwöre ich meine Teammitglieder darauf ein, im Sinne des großen Ganzen zu denken und zu handeln?

Meine Stärke war zu erkennen, über welche Fachkenntnisse die Mitglieder meines Teams verfügten und welche Stärken und Schwächen das Team hatte – und es mit diesem Wissen zum Ziel zu führen.

Gemeinsames Ziel

Was unterscheidet eine Gruppe von einem Team? Ein Team hat immer ein gemeinsames Ziel – sei es, eine Mädchenschule in Mazar-e Sharif in Afghanistan zu errichten oder das nächste Release der aktuellen Praxisverwaltungssoftware sicherzustellen. Als Bereich, Abteilung oder Team haben wir also stets ein gemeinsames Ziel, einen gemeinsamen Auftrag, und jede:r von uns hat dabei eine wichtige Rolle inne.

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es also, Mitarbeitende zu eben diesem Ziel zu führen bzw. zu begleiten.

2018 wurde ich vom Marketingleiter zum Geschäftsbereichsleiter in einem Medizintechnikunternehmen befördert und verließ damit meine kreative und fachliche Komfortzone der Marketingleitung. Neben dem Vertrieb durfte ich nun auch den technischen Außendienst, den Support und eine Softwareentwicklungsabteilung leiten. Da wurde mir bewusst, dass ich niemals den fachlichen Diskussionen zwischen UX-Designern, Softwareentwicklern, Programmierern und Softwarearchitekten so weit würde folgen können, dass ich fachlich fundierte, kompetente Anweisungen geben könnte.

Zum Glück wusste ich zu diesem Zeitpunkt bereits, dass ich als Führungskraft andere Aufgaben hatte. Denn die Aufgabe einer Führungskraft ist nicht die fachliche Expertise in der Nische – dafür gibt es die zu führenden Expert:innen und Fachkräfte. Es ist das Verständnis der Zusammen-

hänge. Es ist das notwendige analytische Denkvermögen, ohne das keine Führungskraft lange bestehen kann.

Als Führungskraft sollten Sie eben diesen Überblick vermitteln, die Zusammenhänge und Prozessabhängigkeiten verstehen, beherrschen und abbilden können.

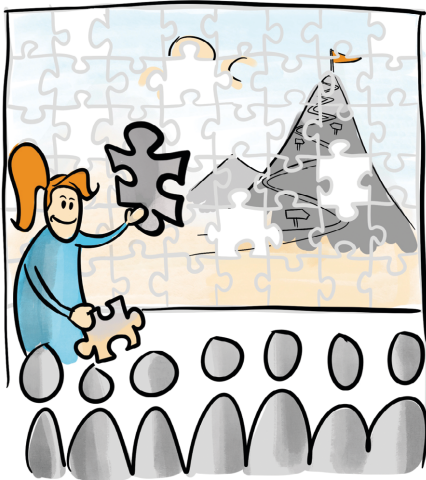
Den Überblick behalten

Führungskräfte brauchen den Überblick. Ziel sollte es so oft wie möglich sein, *am* Team, nicht *im* Team zu arbeiten.

Als Führungskraft müssen Sie sich vom Mikromanagement lösen. Gerade Führungskräfte, die aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten ihre Karriere begründet haben, vergessen das oft und tun sich sehr schwer damit, die operativen Kleinaufgaben loszulassen und an die Fachkräfte zu delegieren.

Klarheit und Transparenz

In der Führung geht es um Klarheit und Transparenz.



Wo soll das Schiff hin und hat es dafür die richtige Mannschaft? Habe ich die notwendigen Kompetenzen an Bord? Sind die Ziele, Rollen, internen Beziehungen und Abhängigkeiten geklärt und somit auch die Prozesse? Wer holt den Anker ein, wer hisst das Segel? Und wer überprüft kontinuierlich, ob die Mannschaft die richtigen Dinge richtig macht, damit das Schiff auf Kurs bleibt?

Wer bewusst Umsetzungsverantwortung abgeben will, wer delegieren will und seine Mitarbeitenden empower – zu Deutsch befähigen – will, der muss ihre Stärken, Schwächen, Ziele und Potenziale kennen. Wer selbstständige, eigenverantwortliche, ziel-

orientierte Teams haben will, muss sie coachen, ausbilden, anlernen und befähigen – sei es mit eigener Kraft oder mit kompetenter Unterstützung.

Sie als Führungskraft sind der Förderer des Prozesses, der verantwortet, dass die Maschinerie wenn schon nicht störungsfrei, so doch zumindest störungsarm arbeitet, dass die Prozesse laufen und positive, wertschöpfende Ergebnisse erzielt werden.

Schon im Titel benutzen wir das Wort »Führung« – aber was ist Führung überhaupt?

10.3 Was ist »Führung« und was zeichnet sie aus?

Nach der Definition des Gabler Wirtschaftslexikons ist Führung *»eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung«* (Bartscher, o. J.).

So weit, so unklar. Das ist sauber definiert, aber ein wenig sperrig.

Für mich ist Führung das Vorgeben einer Zielrichtung und gleichzeitig das Aufzeigen der begrenzenden Leitplanken:

- Welches Ziel will ich erreichen?
- Was ist der Handlungsspielraum?
- Welche Kräfte, Mittel und Zeit habe ich zur Verfügung?

Eine Führungskraft muss sich ihres Auftrags und der Aufgabe bewusst sein:

- Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötige ich?
- Welche Kompetenzen fehlen mir?

Wenn Sie trotz guter Selbstreflexion unsicher sind und die blinden Flecken der Selbstwahrnehmung vermeiden wollen, dann fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, Chef:innen, Freunde, Verwandte, Bekannte oder Kolleg:innen. Deren Feedback kann oft sehr klar (und ernüchternd) sein.

Einleitend schrieb ich bereits, dass das Kompetenzspektrum erfolgreicher Führungskräfte breit gefächert ist. Im Folgenden möchte ich Ihnen hilfreiche Kompetenzmodelle vorstellen.

10.3.1 Vom T-shaped- zum π -shaped-Modell

*»Niemand kann ein guter Leiter sein, wenn er alles selber machen will
oder alle Anerkennung für sich haben will.«*
(Andrew Carnegie)

Kenntnisse breit fächern

Man muss nicht alles über etwas, sondern etwas von allem wissen.

Gerade in Zeiten einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt ist das kundige Manövrieren in unbekannten Gewässern wichtig. Und dazu muss ich nicht nur mich selbst sehr gut kennen, sondern auch die Mannschaft, mit der ich segle.

Wenn Sie als Führungskraft erfolgreich sein wollen, brauchen Sie das Verständnis von Zusammenhängen, grundlegende Managementkenntnisse und Führungsfähigkeiten. Eine sehr klare und deutliche Darstellung dieser drei Faktoren ist das π -Modell.

Der 16. Buchstabe des griechischen Alphabets, der gleichzeitig als Kreiszahl, auch Ludolph'sche Zahl, bekannt ist, bildet geschrieben ein großes T mit ergänztem L ab. Dabei steht der obere Querbalken des »T« für die »Breite des Wissens« und der senkrechte Balken für die »Expertise in der Tiefe«. Ergänzen wir das »L« für »Leadership«, geht es um die Führungsfähigkeiten. Machen wir uns nichts vor: Dies ist ein unerreichbares Ideal. Aber es ist eine hervorragende bildhafte Darstellung dessen, was ich mit den Ansprüchen an eine Führungskraft verbinde. Und das Ziel ist es, diesem Ideal nahezukommen.

Das π -Modell



Wenn uns unsere persönlichen Defizite und Kompetenzlücken bewusst werden und wir diese nicht kurzfristig selbst schließen können, so ist es unsere Aufgabe, diese Kompetenzlücken im Sinne der Zielerreichung mit den individuellen Stärken im Team zu kompensieren. Dazu müssen wir wissen, welches Teammitglied diese Schwächen ausgleichen kann.

Denn **TEAM** steht für: »Together everyone achieves more.«

Gerade die Tiefe der Expertise, die Fachkenntnis, ist für Führungskräfte leicht durch Fachkräfte kompensierbar. Die Breite des Wissens und das Kennen von Zusammenhängen ist jedoch beim Führen von interdisziplinären Teams elementar. Ich muss die Kompetenzen, Ziele und Logiken der einzelnen Fachgebiete verstehen und als Führungskraft moderieren und harmonisieren können. Wenn ich Silos aufbrechen und Abteilungen vernetzen will, muss ich die Zusammenhänge der einzelnen Rollen, Funktionen und Prozessabhängigkeiten kennen und verstehen.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es also, die Menschen mit all diesen Kenntnissen in Richtung des gemeinsam gesteckten Ziels zu beweg... Nein – halt! Die Menschen bewegen sich von selbst. Sie sind intrinsisch motiviert und wissen, was sie zu tun haben. Doch oft kennen nur die Führungskraft und das jeweilige Teammitglied dessen individuellen Kompetenzen, Defizite,

Nachwort

»Führe. Lebe. Lache.«
(Danny Herzog-Braune)

Führen lernt man durch Führen. Führen kann wehtun und Führen kann Spaß machen. Das ist wie mit dem Laufenlernen: Versuch und Irrtum. Man fällt an einer Stelle hin und dann heißt es: aufstehen, Krone richten, weitergehen.

Lernen Sie, warum Sie hingefallen sind. Und fallen Sie möglichst nicht wieder an der gleichen Stelle hin.

Führung kann man nicht (nur) aus Büchern lernen. Das Führenlernen dürfen Sie als eine Erkenntnisreise betrachten, als einen Prozess des Selbstreflektierens, des Lernens von neuen Fähigkeiten und des Erprobens dieser Fähigkeiten in der Praxis.

Es geht um das Erkennen und Verstehen der eigenen Stärken und Schwächen sowie um das Entwickeln von Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Hierfür sind das wichtige und wertvolle Feedback von anderen und Selbstreflexion essenziell.

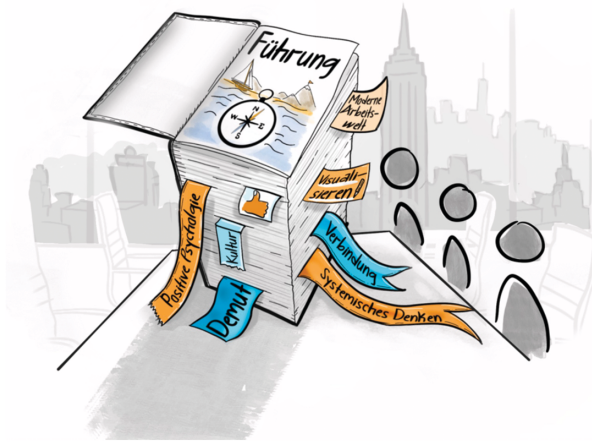
Erlernen und testen Sie verschiedene Ansätze in verschiedenen Situationen. Seien Sie flexibel, offen für neue Ideen und immer den Menschen zugewandt. Denn wer führen möchte, sollte Menschen mögen.

Diese Elemente zusammengekommen machen das Erlernen von Führung zu einer *lohnenden* Erkenntnisreise, bei der Sie sich selbst und andere besser verstehen lernen, neue Fähigkeiten erwerben und diese in der Praxis anwenden. So werden Sie als Führungskraft erfolgreich.

Wir sind sicher, dass dieses Buch Ihnen wertvolle Impulse und Denkanstöße gegeben hat, die Sie dabei unterstützen, einen wirksamen und mitarbeiterorientierten gesunden Führungsstil zu entwickeln.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß dabei!

Herzlichst
Danny Herzog-Braune und Ruth Maria Mattes



Vielen Dank an dieser Stelle an unsere zauberhaft geduldige und fleißig mitwirkende Lektorin Maria Ronniger. Ihre Unterstützung lässt unser Buch in einem besonderen Glanz erscheinen.

Stichwortverzeichnis

π -Modell 188

A

Anerkennung zollen 57, 59, 65, 115, 156, 212
Arbeitswelt 247

- aktuelle Entwicklungen 270
- Digitalisierung 230, 234, 248, 267
- Industrialisierung 247
- Wandel der Führungsrolle 267, 272, 274
- Wandel der Unternehmenskultur 252
- Wandel von Berufsfeldern 249
- War for Talents 251

Äsanas 171

authentische Führung 19, 21, 24, 35, 126

Authentizität 19, 24, 124, 125, 126

- durch Selbst-Verbindung 32

Autopoiese 27, 48

B

befähigende Führung 209, 210, 239

Bestätigungs-Bias 80

betriebliches Gesundheitsmanagement 165

bewusste Führung 75, 82

C

coachingbasierte Führung 224

D

Decision Matrix 96

Demut 50, 57

- fehlende Demut bei Führungskräften 70

demutsvolle Führung 57

- positive Effekte 59

Denkfehler 75, 79, 193, 232

digitale Kommunikation 230, 248

- Unterschied zur analogen Kommunikation 230
- Wahrnehmungsverschiebung 231

Digitalisierung 230, 234, 248, 267

Digital Leadership 229, 234

Divergieren 205

Diversität 252, 259, 277

E

emotionale Intelligenz 109, 111, 118, 258

Empathie 109, 110, 111, 258

- emotionale Empathie 117
- Empathie erlernen 118
- Empathie für andere 112
- Empathie für sich selbst 112
- kognitive Empathie 117
- Perspektivwechsel 119
- psychologische Sicherheit 98
- soziale Empathie 117

empathische Führung 109, 116, 120

empathisches Zuhören 201

Entscheidungen treffen 223

- Bewusstsein für Denkstrukturen 75, 79
- Decision Matrix 96
- Intuition 32
- Transparenz 50

F

Facilitative Leadership 209, 210

Feedback geben und nehmen 52, 99, 155, 158, 187, 225, 239

- provokative Systemarbeit 226

Fehlerkultur 85, 136, 258

Führung 127, 187

- authentische Führung 21, 126
- befähigende Führung 209, 210
- bewusste Führung 75, 82
- coachingbasierte Führung 224
- demutsvolle Führung 57
- Digital Leadership 229, 234
- disziplinarische Führung 273
- empathische Führung 109, 116, 120
- fachliche Führung 273
- Facilitative Leadership 209, 210
- Führung auf Distanz 229, 235, 239
- gesunde Führung 163, 165
- kontextbezogene Führung 221
- Positive Leadership 143
- Servant Leadership 103
- stärkenorientierte Führung 143
- systemische Führung 43, 49, 52
- Unterschied zu Management 127
- verbindende Führung 21

- vertrauensvolle Führung 123
 - Wandel der Führungsrolle 267, 272, 274
- Führungskraft 19
- Achtsamkeit 24, 165, 174, 179, 224, 238
 - Anforderungen an Führungskräfte 101, 164, 185, 234, 247, 267, 272
 - Anpassungsfähigkeit 247, 257
 - Authentizität 19, 24, 124, 125
 - Demut 58
 - emotionale Intelligenz 109, 258
 - Empathie 109, 114, 258
 - Fehlertoleranz 85
 - Gehalt 267
 - Haltung 215, 218
 - Humor 225
 - Kommunikationskompetenz 199, 215, 230
 - Kompetenzbereiche 190
 - Kompetenzmodelle 187
 - Leistungsträger 111, 164
 - Lernbereitschaft 66
 - Mindset 77, 79, 99, 102
 - Moderationskompetenz 183, 199
 - Motivieren von Mitarbeitenden 241
 - psychische und körperliche Gesundheit 47
 - Schlüsselkompetenzen 191
 - Selbstführung 47, 235, 239
 - Selbstreflexion 22, 47, 62, 84, 103, 120, 127, 154, 166, 224
 - Selbstvertrauen 125
 - Stärken erkennen und fördern 143, 145, 151, 154
 - Stärken und Schwächen zeigen 62, 134
 - Vertrauen in Mitarbeitende 50, 188, 205, 236
 - Visual Facilitation 207
 - Visualisierungskompetenz 183, 195, 203
 - Wandel der Führungsrolle 267, 272, 274
 - Wissensmanagement 193
 - Yoga-Praxis 163
- Führungswandel 115, 267

G

Gehirn 75

- Bewertungsroutinen 78
- Informationsaufnahme 76
- kognitive Verzerrungen 79
- unbewusste Denkstrukturen 75
- Verarbeitungsroutinen 77

- gesunde Führung 163, 165
- Glaubenssätze 22, 47
- Entstehung von Glaubenssätzen 30

H

- Haltung 215, 219
- heuristische Kompetenz 191
- Homeoffice 239, 241
- Humor 225

I

- Individualität 30
- Industrialisierung 247
- Industrie 4.0 248
- Informationsaufnahme 76, 203
- Visualisierungen 195
- Informationsüberflutung 231
- innere Antreiber 22, 169
- inszenatorische Kompetenz 193
- interpersonale Kompetenz 192
- interpretative Kompetenz 193
- intrapersonale Kompetenz 192
- Intuition 32, 168, 179

K

- Kommunikation 199, 215, 229, 230
- analoge Kommunikation 230
 - digitale Kommunikation 230, 248
 - empathisches Zuhören 201
 - Humor 225
 - Informationsüberflutung 231
 - Kommunizieren der Firmenkultur 256
 - künstliche Intelligenz 232
 - Paraphrasieren 202
 - Perspektivwechsel 224
 - Resonanz 216
- Kompetenzmodelle 187
- Kompetenzrad 191
 - π -Modell 187
- kontextbezogene Führung 221
- Konvergieren 205
- künstliche Intelligenz 232
- Kybernetik 2. Ordnung 52

L

- Leistungsträger 111, 164
- Leitbild 218
- Umsetzung in der Praxis 220

-
- Lernen 221
 - lebenslanges Lernen 86, 95, 259
 - Lernbereitschaft 66
 - Umlernen 84
 - lineares Denken 81
 - Lösungskompetenz 199
 - Lösungsorientierung 119, 205, 220, 259

 - M**
 - Meditation 178
 - Meeting 200
 - Meetingformen 200
 - Moderation von Meetings 200
 - Spielregeln 204
 - Mehrparteilichkeit 51
 - Mindset 77, 99, 102
 - Konzept der fünf Mindsets nach Gosling und Mintzberg 102
 - Mindset verändern 79
 - Mitarbeiterentwicklung 46, 49, 52, 92, 151, 156, 259
 - Mitarbeiterzufriedenheit 92, 99
 - Sinnhaftigkeit von Arbeit 50, 95, 99, 238
 - Moderation 183, 199
 - divergieren und konvergieren 205
 - Meetingmoderation 199
 - Motivieren von Mitarbeitenden 241

 - O**
 - Onboarding 263

 - P**
 - Personalgewinnung 252
 - Positive Leadership 143
 - PERMA-Lead-Modell 144
 - positive Psychologie 146, 147
 - Priming 25
 - provokative Systemarbeit 226
 - psychologisches Empowerment 93, 94, 95
 - psychologische Sicherheit 60, 91, 92, 98
 - Elemente psychologischer Sicherheit 98

 - S**
 - Sabbatical 255
 - Schwächen 159
 - eigene Schwächen kennen 62
 - Selbstachtsamkeit 24, 179, 224
 - Selbsterkenntnis 19, 35
 - Selbstführung 47, 163, 210, 235, 238, 239
 - Selbstfürsorge 30
 - Selbstmitgefühl 36, 159
 - Selbstmotivation 240
 - Selbstorganisation 91, 92, 94, 210
 - Selbstreflexion 22, 36, 62, 84, 103, 120, 127, 166, 224
 - Stärkenprofil erstellen 154
 - Selbst-Verbindung 19, 24, 224
 - Auswirkungen auf Mitarbeiter 37
 - Bedürfnisse erkennen 30
 - durch Yoga 166
 - Empathie 112
 - Erkennen innerer Antreiber 22
 - Intuition 32
 - Selbstmitgefühl 36
 - Selbstreflexion 36
 - Selbstwirksamkeit 23
 - Selbstvertrauen 50, 93, 125, 279
 - übermäßiges Selbstvertrauen 71
 - Selbstwirksamkeit 23, 94
 - Selbstzweifel 131
 - Servant Leadership 103
 - Sinnhaftigkeit von Arbeit 50, 95, 99, 238
 - Stärken 143, 147, 148
 - Charakterstärken 149
 - eigene Stärken kennen 62
 - Signaturstärken 153
 - Stärkenblindheit 146
 - Stärken erkennen und fördern 143, 151, 154
 - Stärkengespräch 156
 - Stärkenprofil erstellen 154
 - Stärkenstammbaum 151
 - Stresstärken 154
 - stärkenorientierte Führung 143
 - Systeme 23, 43, 44
 - Autopoiese 27, 48
 - biologische Systeme 27, 44
 - Grundprinzipien von Systemen 45
 - psychologische Systeme 45
 - soziale Systeme 45
 - strukturelle Systeme 44
 - Wechselwirkungen in Systemen 24, 44, 81
 - Systemik 24, 43
 - systemischer Ansatz 44
 - systemisches Denken 43
 - systemische Führung 43, 48
 - Kybernetik 2. Ordnung 52
 - Systemisches Führungsmodell 50

Systemisches Führungsmodell 49

Systemtheorie 44

T

Teamkultur 47, 104, 188, 215, 224, 252

- Decision Matrix 96
- Demut 50
- Einfluss der Führungskraft 47
- lernende Organisation 221
- Mehrparteilichkeit 51
- offene Gesprächskultur 99
- psychologische Sicherheit 60, 91, 92, 93, 98
- Teamkultur entwickeln 105, 224
- Transparenz 50
- Vertrauen 50, 123
- Wertschätzung 50, 65

Transformation von Organisationen 91, 230

- Transformation Coaching 97

Transparenz 50, 136

- durch Visualisierung 197

U

Unbewusstes 75

- kognitive Verzerrungen 79
- lineares Denken 81
- unbewusste Denkstrukturen 75

Unternehmenskultur 252, 253

- Arbeitsumgebung 254
- Diversität 259, 277
- Familienfreundlichkeit 254
- Fehlertoleranz 258
- flexible Arbeitsmodelle 261
- harte Faktoren 253
- Hierarchien 257
- Sabbaticals 255
- weiche Faktoren 254
- Werte und Ziele 256

V

verbindende Führung 21

Verbundenheit 22, 37

Vertrauen 50, 52, 93, 112, 123, 205, 229, 237

- Empathie 112
- Selbstvertrauen 50, 93, 125, 279

- Vertrauen aufbauen 113
- Vertrauen aufbauen auf Distanz 230
- Vertrauen des Teams verdienen 133
- Vertrauen schenken 130, 235
- Vertrauensvorschuss 131

vertrauensvolle Führung 123

Visual Facilitation 207

- Werkzeuge 209

Visualisierung 183, 195, 203, 207

- Visual Facilitation 207
- Vorteile von Visualisierungen 195, 207

W

War for Talents 251

Wertschätzung 36, 50, 57, 59, 65, 95, 115, 126, 158, 258

Wissensmanagement 193, 238

- Kernprozesse 194
- Visualisierung von Wissen 198

Y

Yoga 163, 166

- achtgliedriger Yogapfad 169
- Atemübungen 174
- halber Drehsitz 171
- Kobra 171
- Konzentration 178
- Körperübungen 171
- Kriegerpositionen 173
- Meditation 178
- positive Auswirkungen auf Mitarbeitende und Führungskräfte 166
- Sitzhaltung 176
- Sonnengruß 172

Z

Zuhören 201

- empathisches Zuhören 201
- Erfassen von Kernbotschaften 202
- zehn Formen des Zuhörens 201