

z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

Gruppen-Essays aller Absolvierenden des Weiterbildungsprogramms CAS Design Leadership an der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

Inhalt

Impressum

Studienleitung CAS Design Leadership

Stefano Vannotti

Programmverantwortung CAS Design Leadership

Danica Zeier

Kernteam CAS Design Leadership

Markus Ort, Leadership Challenger
Nina Bruderer, Wissenschaftliche Mitarbeit
Marianne Hermon, Administration

Absolvierende CAS Design Leadership

Olivia Berger, Emmanuel Bucher, Fanny Chiabaut, Fabian Furrer, Marianne Hutter, Morena Inäbnit, Bruno Landau, Stefanie Lederer, Esther Lehmann, Lukas Lutz, Nadja Mauchle, Priska Meyer, Marco Müller, Sharon Nehrenheim, Peggy Neubert, Angela Peter, Sabine Prodan, Mergime Raci, Patrizia Rüefli, Christina Schär, Carmen Skalsky, Sarah Smolka, Claudia Wildermuth, Simon Winkler, Merlin Zuni

Lektorat

Katharina Nill

Grafiken / Booklet

Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch

Essays der Absolvierenden

- 05 Flower Power: Leadership durch die Blume**
Emmanuel Bucher, Morena Inäbnit, Lukas Lutz, Nadja Mauchle, Sabine Prodan, Carmen Skalsky
- 17 Von Fledermäusen lernen – Self Leadership als innerer Kompass
Was ist Self-Leadership und wie gelingt es uns, dies in den
Arbeitsalltag zu integrieren?**
Fabian Furrer, Marianne Hutter, Esther Lehmann, Marco Müller, Steffie Lederer, Peggy Neubert
- 27 Du spürst eine Spannung? Gratuliere!
Handlungsräume für positive Konfliktlösungen schaffen**
Olivia Berger, Priska Meyer, Sharon Nehrenheim, Mergime Raci, Christina Schär, Simon Winkler
- 39 Wonder Space
Eine Einladung für Führungskräfte zu einer
aktiven Selbstreflexion**
Fanny Chiabaut, Bruno Landau, Angela Peter, Patrizia Rüefli, Sarah Smolka, Claudia Wildermuth, Merlin Zuni



Flower Power: Leadership durch die Blume

“If a flower doesn’t bloom, you fix the environment in which it grows, not the flower.”

(Alexander den Heijer)

Emmanuel Bucher, Morena Inäbnit, Lukas Lutz, Nadja Mauchle,
Sabine Prodan, Carmen Skalsky

Gartenarbeit braucht Zeit und erfordert eine Leidenschaft für die Thematik. Ähnlich funktioniert es auch beim Thema Leadership: Führungspersonen, die ermächtigend leiten wollen, müssen dafür ein Verständnis entwickeln und auch die nötige Zeit in die Gestaltung der positiven Rahmenbedingungen investieren. Ähnlich wie die Gärtner:in das Wachsen nicht beeinflussen, sondern sich lediglich um einen guten Nährboden kümmern kann, so kann eine Führungsperson durch ihr Tun und Handeln nicht die nötige Kultur, sondern lediglich die entsprechenden Voraussetzungen schaffen. Der Boden muss zuerst fruchtbar sein, damit Blumen wachsen können.

Der hier vorliegende Essay untersucht Herausforderungen und Lösungsansätze für Situationen, in denen Führungspersonen Verantwortung abgeben und ihre Mitarbeitenden ermächtigen, eine Co-Leadership-Rolle einzunehmen.

Warum blühen Mitarbeitende nicht auf?

«Was soll ich denn jetzt machen? Ich weiss gar nicht, wie ich darauf reagieren soll.» Daniel schaut Cléo verzweifelt an und nippt an seinem Spritz. «Das neue Projekt ist zwar spannend, aber wie soll ich das alles unter einen Hut kriegen? Ich weiss gar nicht, ob ich der Leitungsaufgabe in diesem Projekt überhaupt gewachsen bin.» Daniel hat sich als engagierter und pflichtbewusster Mitarbeiter schnell einen guten Namen gemacht. Sein Vorgesetzter hat ihn ausgewählt, den Bereich Kommunikation in einem neuen Projekt zu leiten, da er kontaktfreudig ist und sehr gut kommunizieren kann. Da ihm die Qualität seiner Arbeit wichtig ist, ärgert er sich sehr über eigene Fehler oder unerledigte Aufgaben. Neben der allgemeinen Verunsicherung ist Daniel auch sehr streng mit sich selber und dadurch immer etwas gestresst. Dies führt dazu, dass er ungern neue Aufgaben übernimmt, um sich nicht zusätzlich exponieren zu müssen.

Cléo sagt: «Keine Ahnung, Daniel, warum traust du dir das denn nicht zu? Du hast es doch gut in deinem Team und machst deinen Job super – warum solltest du das nicht hinkriegen?» Cléo klingt etwas genervt darüber, dass Daniel die Gelegenheit nicht beim Schopf packt. Einerseits wünscht sie sich ein solches Angebot ihres Vorgesetzten, gleichzeitig ist sie nicht sicher, ob sie

darauf einsteigen würde. Cléo ist sehr talentiert und eine geborene Kund:innenbetreuerin, doch ihre Aufgaben sind für sie zur Gewohnheit geworden. Manchmal langweilt sie ihr Job, sodass sie ungenau arbeitet und ihr oft Fehler unterlaufen. Das Verhältnis zu ihren Teamkolleg:innen ist deshalb angespannt und sie scheut sich davor, sich mit einer Führungsaufgabe ihrer Kritik noch stärker auszusetzen. Er sagt: «Na du hast gut reden: Du wickelst mit deiner Sprachgewandtheit und deinem Charme jede und jeden um den Finger. Ich habe einfach Panik, wenn ich an die ganze Verantwortung denke.»

Oftmals bieten sich im Berufsleben Chancen, die einen mutigen Schritt ins Ungewisse erfordern, um sich weiterzuentwickeln und mehr Verantwortung zu übernehmen – manchmal auch getarnt in Form von Hürden. Die hypothetische Szene zwischen Daniel und Cléo steht exemplarisch für die Herausforderungen, mit denen sich viele Mitarbeiter:innen in Unternehmen konfrontiert sehen. Sie trauen sich nicht, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen, da sie sich nicht zusätzlich exponieren wollen und weil ihnen die Sicherheit fehlt.

Kontext

Seit 2020 beschreibt das Akronym BANI unsere komplexe Gegenwart. Es besteht aus den englischen Begriffen *brittle*, *anxious*, *non-linear* und *incomprehensible* und beschreibt die Welt damit als brüchig, ängstlich, nicht linear und unbegreiflich. Die Herausforderungen eines Unternehmens in der BANI-Welt werden immer komplexer, sodass sie nicht mehr von Führungspersonen im Alleingang bewältigt werden können. Klassische Organisationsformen mit einer hierarchischen Struktur erweisen sich als zu wenig agil. Sie sind oft träge, weil lange Entscheidungswege Zeit brauchen und deshalb wenig effizient sind. Um in der heutigen Welt von BANI erfolgreich zu sein, müssen also neue Arbeitsformen entwickelt werden.

Um Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, braucht es Führungspersonen, die ihre Mitarbeitenden ermächtigen. Es braucht eine ermächtigende Führungskultur: *Empowering Leadership*.

Boris Kasper, Change- und Business-4.0-Experte und Inhaber einer Fortschrittsagentur, beschreibt *Empowering Leadership* als ein zentrales Erfolgsprinzip für Unternehmen. Führungspersonen trainieren ihre Mitarbeitenden darin, sich selbstständig zu effizienten Teams zusammenzufügen und Arbeitsabläufe auf verschiedene Anforderungen anzupassen. Es ist sinnvoller, mit der Intelligenz der Fachteams Entscheidungen zu treffen, als sie einzelnen Führungskräften zu überlassen. Fachteams setzen sich aus Personen zusammen, welche verschiedene Erfahrungen und Expertisen mitbringen. Sie begegnen komplexen Problemen mit viel mehr Wissen als einzelne Entscheidungstragende. Auf diese Weise kann einer immer komplexer werdenden Welt begegnet werden.

Innerhalb von Teams gibt es wertvolle Mitarbeitende wie Cléo und Daniel, die das nötige Wissen mitbringen, um im Team kreative Lösungen zu finden. Sie haben das Potenzial, als Co-Leitende Verantwortung für das Unternehmen zu tragen und es voranzubringen. Doch sie bringen sich aus unterschiedlichen Gründen nicht ein. Welche sind die Hindernisse, die diese Mitarbeitenden hemmen, und was brauchen sie für ihre Entwicklung? Wie können Führungspersonen eine Umgebung schaffen, in der sich die Mitarbeitenden damit wohlfühlen, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen?

Empowerment

Nehmen wir also Boris Kasper beim Wort und gehen dem *Empowering Leadership* nach. Der Begriff «Empowerment» bezeichnet Strategien, welche die Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen erhöhen und ihnen ermöglichen, ihre Interessen selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu leben. Doch was beinhaltet Empowerment eigentlich? Empowerment ist ein weitreichender Begriff, der aus verschiedenen Perspektiven verstanden werden kann. Die folgende Grafik schärft den Begriff im Unternehmenskontext und zeigt, dass Empowerment nicht nur in der Hand der Führungsperson liegt. Auch die Teammitglieder haben die Möglichkeit, grossen Einfluss auf Empowerment zu nehmen.

	ICH ALS FÜHRUNGSPERSON	DU ALS MITARBEITENDE:R	WIR ALS TEAM
Bewusste Beziehungsgestaltung	Das psychologische Empowerment beschreibt das Mass der subjektiven Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit und das Selbstvertrauen, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.		
	Empathie, aktives Zuhören, Authentizität	Sich als Persönlichkeit nicht nur als Rolle einbringen	Gefühl der Zusammengehörigkeit
Verantwortung übertragen	Das strukturelle Empowerment bezieht sich auf die Rahmenbedingungen im Unternehmen, welche den einzelnen Mitarbeitenden das Mitgestalten ermöglicht.		
	Macht abgeben, Vertrauen schenken, Verantwortung übertragen, Transparenz, <i>Servant-Leadership</i>	Sinnhaftigkeit, <i>Mindset</i> , <i>Ownership</i> , Mitgestalten wollen, für das Team und das Unternehmen die Extrameile gehen	Sinn, Teamverständnis, sich gegenseitig unterstützen, Erfolge als Gemeinschafts-werk, <i>Circle of Influence</i>
Teamkultur bewusst gestalten	Unter Teamkultur versteht man die Summe der von Wissen, Erfahrung, Abläufen, Gewohnheiten und Tradition beeinflussten Verhaltensweisen aller im Team wirkenden Mitarbeitenden.		
	Storytelling, Auswahl der Mitarbeitenden, <i>safe space</i> schaffen	Persönliches Investment, Engagement und Respekt	Erfolge feiern, Diversität, Generationen-Gap, Konfliktkultur, Wertschätzung, Kommunikation

Abb. 1: Matrix Perspektiven des Empowerments (eigene Darstellung)

Empowerment kann also auf verschiedene Weisen gelebt werden. *Empowering Leadership* liegt hingegen in der Hand der Führungsperson und umfasst die Handlungen in der ersten Spalte. Die Führungsperson ermöglicht hierbei eine bestimmte Struktur; ein Umfeld, in dem eine «empowernde» Kultur gedeihen kann. Sie widmet sich sozusagen der Gartenarbeit, damit die Blumen blühen können. Der vorliegende Text versteht Empowerment übergeordnet für die deutschen Begriffe «Ermächtigung», «Befähigung» und «Ermutigung».

Wissenschaft

Der Autor Ken Petti benutzt seine Aussage «every flower blooms in its own time» als Bild für die Entwicklung der Menschen. Das ist eine gute Nachricht, die sich aus der Wissenschaft bestätigen lässt:

Menschen sind, so wie alles Leben, intrinsisch getrieben zu wachsen und sich zu entfalten.

Die Theorie der Selbstbestimmung (Self-Determination Theory SDT, 1985) der beiden US-amerikanischen Psychologen Deci und Ryan geht davon aus, dass Menschen aktive Organismen sind mit einem natürlich angelegten Drang, sich weiterzuentwickeln, die Herausforderungen der Umgebung zu meistern und neue Erfahrungen in ein kohärentes Selbstgefühl zu integrieren. Warum lassen sich also Menschen wie Cléo und Daniel nicht auf die Herausforderungen ein? Die psychologische Forschung gibt viele Hinweise darauf, warum Menschen mit dem Potenzial, eine Aufgabe zu meistern, dies nicht tun. Sie geht davon aus, dass der Mensch Grundbedürfnisse hat, deren Befriedigung vorausgesetzt wird, bevor eine Leistung erbracht werden kann.

Der Psychologe Klaus Grawe beschreibt beispielsweise den Wunsch, den eigenen Selbstwert zu schützen, als Grundbedürfnis unserer Spezies. Anders ausgedrückt:

Menschen sind bestrebt, sich kompetent, wertvoll und von anderen geschätzt zu fühlen.

Mitarbeitende in einem Team möchten also Situationen vermeiden, in denen das eigene Selbstwertgefühl bedroht wird. Wenn jemand bei einer Aufgabe Angst hat, Fehler zu machen oder zu scheitern, warum sollte diese Person sie dann angehen wollen? Aus psychologischer Sicht kann also der Selbstschutzmechanismus dem Wunsch, Verantwortung zu übernehmen, entgegenwirken.

Als weiteres psychologisches Grundbedürfnis definiert Grawe den Wunsch nach Orientierung und Kontrolle. Anders gesagt:

Menschen wünschen sich eine sichere Umwelt, die einigermaßen vorhersagbar ist und auf die man Einfluss ausüben kann.

Er bezieht sich dabei auf Banduras Begriff der Selbstwirksamkeitserwartung. In Daniels Beispiel ist die Selbstwirksamkeitserwartung ein zentraler Aspekt. Er scheut sich, die Verantwortung für das Projekt zu übernehmen, weil er es sich nicht wirklich zutraut. Er hat aber schon viele Aufgaben bewältigt, welche seine Fachkompetenz beweisen. Allerdings ist er nicht sicher, ob er die Leitungsaufgabe übernehmen soll, weil er daran zweifelt, was er alles bewirken kann. Wird sich das Team von ihm führen lassen? Kann er die Projektschritte pünktlich umsetzen?

Ein weiterer zentraler Begriff kommt aus dem Beispiel von Cléo hervor und bezieht sich auf den Menschen als Teil eines Teams: die psychologische Sicherheit.

Amy Edmondson definiert die psychologische Sicherheit als die von allen Teammitgliedern geteilte Überzeugung, dass man sich sicher fühlen kann, wenn man im Team interpersonale Risiken eingeht.

Edmondson erklärt, dass Menschen, wenn sie sich in Teams oder gegenüber Autoritäten äussern, ein persönliches Risiko eingehen. Ihnen könnte nicht zugehört werden oder ihre Äusserung bzw. sie selber könnten als dumm bewertet werden. Die Konsequenz wäre ein Gesichtverlust, eine Beschädigung des Selbstwerts. Solche Konsequenzen vermeiden Menschen aus einem natürlichen Impuls heraus.

Damit Cléo sich in ihrem Team wieder mehr einbringt, würde eine psychologische Sicherheit voraussetzen; die Überzeugung, dass ihre Äusserungen

oder Bemühungen nicht gegen sie verwendet, sondern immer als Beitrag zur gemeinsamen Lösungsfindung gewertet würden.

Zusammenfassend lässt die Forschung folgende Schlüsse zum Willen eines Menschen zu, Potenzial zu zeigen und Einsatz zu leisten:

- Schutz des eigenen Selbstwertes
- Wunsch nach Orientierung und Kontrolle
- psychologische Sicherheit im Team

Daraus lässt sich schliessen, dass Mitarbeitende ihre Ideen und ihr Wissen zurückhalten, wenn sie Angst haben, sich blosszustellen, etwas zu verlieren oder sowieso nichts bewirken zu können. Hier hat eine Führungsperson die Möglichkeit, den Hebel anzusetzen: Wie kann der Arbeitsort bzw. das Team zu einem sicheren Ort werden, an welchem Mitarbeitende Einfluss nehmen und sich zeigen können?

Befragung

Die Ergebnisse der psychologischen Forschung erscheinen so schlüssig, dass man sich wundert, warum sie nicht in allen Teams, an allen Arbeitsplätzen und allen organisatorischen Strukturen völlig natürlich umgesetzt werden. Um diesem Phänomen nachzugehen, wandten wir uns an Menschen, die in Teams arbeiten. Wir befragten sie, wie sie sich selber bezüglich des Ausschöpfens ihres Potenzials an verschiedenen Arbeitsplätzen erlebt haben und welche Bedingungen oder Umstände dabei relevant für sie waren.

Die Antworten aus den Interviews waren so breit wie vielschichtig. Genannte Aspekte wie «Vertrauen», «Wertschätzung», «Loyalität», «Gestaltungsraum», «Transparenz», «gemeinsame Ziele» oder «persönliche Beziehungen auf Augenhöhe» lassen sich auf zwei Nenner reduzieren: einerseits die Ermutigung und andererseits die Schwarmintelligenz eines Teams, welche auch mit dem Begriff «WeQ» bezeichnet wird.

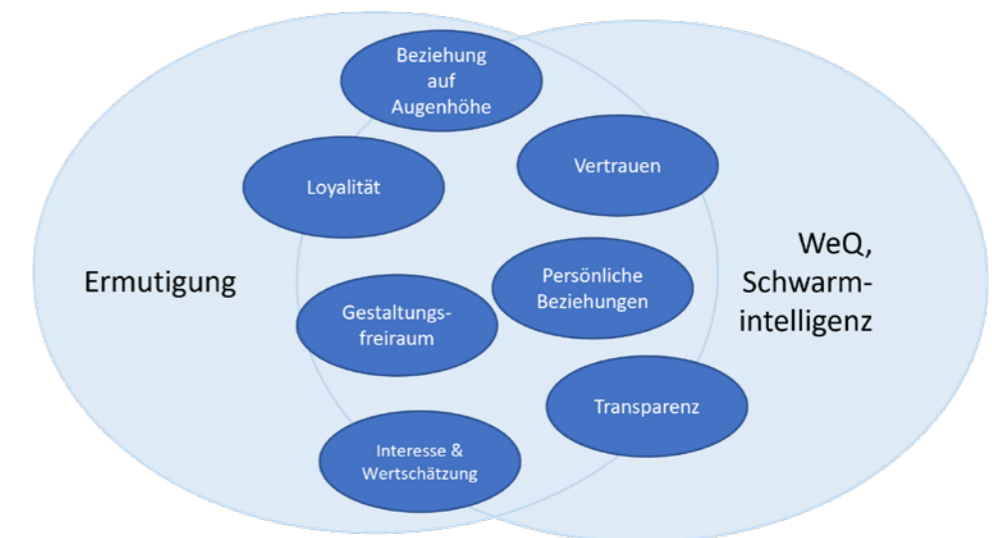


Abb. 2: Grafische Interpretation der Cluster-Ergebnisse aus den Befragungen

Zwar entsprach unsere Erhebung eher einer losen, nicht-repräsentativen Umfrage, doch die Antworten konnten die in der Psychologie beschriebenen Phänomene bestätigen und verständlich machen.

Menschen brauchen Ermutigung. Diese kann entweder von ihren Vorgesetzten oder aus ihrem Team kommen.

Ermutigung fördert den Selbstwert und stärkt Menschen darin, Aufgaben anzugehen, deren Ausgang ungewiss ist. Die Unterstützung aus dem Team ist dabei von grosser Bedeutung, sowohl im Sinne der Ermutigung als auch als Ressource von Wissen, Methoden und Rückhalt. Wenn das Team eine Quelle psychologischer Sicherheit ist, ist der Mensch eher bereit, persönliche Risiken einzugehen.

Neben den drei oben erwähnten Erkenntnissen aus der Literaturrecherche – Schutz des eigenen Selbstwertes, Wunsch nach Orientierung und Kontrolle, psychologische Sicherheit im Team – kristallisieren sich aus der Befragung zusätzlich die Begriffe «Ermutigung» und «Schwarmintelligenz» heraus. Vertiefen wir also die identifizierten Faktoren «Ermutigung» und «Befähigung durch das Team/Schwarmintelligenz» und überlegen uns, wie sie für Führungspersonen hilfreich sein können.

Ermutigung

Seit zwei Jahren ist Peter Daniels Vorgesetzter. Er schätzt seinen Mitarbeiter, der so anders ist als er selber, und fühlt sich von ihm immer wieder herausgefordert. Da er fast doppelt so alt ist wie Daniel, fühlt er sich manchmal von seinem Talent bedroht, auch wenn er als aktiver Alpensportler sehr junggeblieben ist. Darum hat er auch lange gezögert, das nun anstehende Gespräch zu führen. Er springt jedoch über seinen Schatten: «Daniel, ich weiss, dass ich mich nicht oft äussere, aber ich mache mir natürlich viele Gedanken. Mir fällt auf, wie sehr du dich für das Team und für deine Aufgaben einsetzt. Du leistest wirklich tolle Arbeit.»

Wem eine Herausforderung zugetraut wird, fühlt sich in der eigenen Kompetenz gestärkt und geschätzt und glaubt selber eher daran, die Aufgabe tatsächlich bewältigen zu können.

Daniel ist einen Moment lang sprachlos – das kommt selten vor. Peter nimmt die Gelegenheit wahr und spricht weiter: «Du hast einen guten Draht zu den Mitarbeitenden und nimmst ihre Bedürfnisse wahr – das ist eine wichtige Führungseigenschaft. Gleichzeitig verlangst du Qualität in der Arbeit und hast immer eine gute Idee parat. Meines Erachtens bist du perfekt für die Leitung des Kommunikationsprojektes geeignet und das Projekt ist deine Chance, dich weiterzuentwickeln. Ich würde mich sehr freuen, wenn du zusagst.»

Daniel ist noch immer verblüfft. «Ich wusste nicht, dass du so über mich denkst. Da du oft Aufgaben gleich selber und sehr kompetent erledigst, dachte ich, du seist nicht so überzeugt von mir. Danke für diese Rückmeldung.» Peter ist etwas verlegen, aber er sieht Daniel an, dass er die neue Herausforderung übernehmen wird. Er lächelt stolz und stärkt ihm weiter den Rücken: «Ich bin jederzeit für Dich da, dich zu unterstützen und dir zur Seite zu stehen, um Unvorhergesehenes oder grosse Hürden im Projekt erfolgreich zu meistern.»

Im Beispiel von Peter und Daniel ist gut ersichtlich, was eine ermutigende Zusage und ein wertschätzendes Feedback auslösen können. Eine häufig

beobachtbare Haltung von Führungspersonen ist: «Das sollte doch klar sein» oder «Wenn ich nichts anderes sage, ist alles gut». Nebst dem oben erwähnten Zutrauen sind Rückhalt, Gestaltungsfreiraum und wertschätzende Aussagen weitere fruchtbare Ermutigungen.

Befähigung zur Schwarmintelligenz

Ein Team kommt gemeinsam auf mehr Ideen als eine einzelne Person. Ausserdem fallen durch die Vielzahl der Perspektiven blinde Flecken eines Einzelnen in der Regel weniger stark ins Gewicht. Gemeinsam kann das Team deshalb Aufgaben noch besser lösen und sich gegenseitig mit Wissen unterstützen.

Wer sich mit einer Herausforderung konfrontiert sieht, packt diese eher an, wenn sie oder er den Rückhalt anderer Menschen spürt.

Das Team hat die smarte Cléo noch nie so gesehen. Sie ärgert sich darüber, dass sie keinen Beitrag für das Projekt leisten konnte, der ihren Stärken entspricht. «Ich weiss ja, dass ich die Dokumentation in den Sand gesetzt habe, aber das ist echt nicht mein Ding.» Andrea schaut kritisch in die Runde und findet: «Sag das doch früher – ich liebe es, Dokumentationen zu schreiben. Da kann ich mich vertiefen und die Welt ausblenden.»

Einen Moment lang schweigen die fünf Mitglieder in Cléos Team und ein Hoffnungsschimmer macht sich breit. Felix wirft ein: «Hey, was haltet ihr davon, wenn wir uns mal Gedanken über die Aufgabenteilung in unserem Team machen? Vielleicht können wir unsere Stärken besser nutzen. Ich habe nämlich so meine Mühe, mit unzufriedenen Kund:innen Lösungen zu suchen, und Cléo ist da voll im Element.» Jetzt meldet sich auch Lea zu Wort: «Die Idee gefällt mir. Vielleicht können wir dann auch gleich überlegen, wie wir besser zusammenarbeiten und uns austauschen können. Mir fehlt nämlich unser Teamspirit.»

Cléo spürt das erste Mal seit langem einen Rückhalt in ihrem Team. Sie ahnt, wie sich ihre Laune zum Abend hin deutlich heben könnte, und schlägt vor, zusammen ein Feierabendbier trinken zu gehen. Vielleicht ergäben sich dabei schon erste Ideen, wie man das gemeinsame Arbeiten verbessern könnte.

So spielen die beiden Faktoren Ermutigung und Schwarmintelligenz eine zentrale Rolle, um Menschen für Co-Leadership zu motivieren. Ein Blick in den digitalen Wissenskosmos legt nahe, dass die bisherigen Ausführungen keine bahnbrechenden Neuigkeiten sind. Doch wie kommt es, dass so viele Menschen wie Cléo in ihrem Arbeitsumfeld demotiviert oder wie Daniel gehemmt und verunsichert sind? Wenn man all diese Zusammenhänge kennt und sogar eine Fülle von Werkzeugen im Internet findet, wie diese Themen im Alltag angegangen werden können – warum wird das Wissen oftmals trotzdem nicht transferiert? Eine mögliche Antwort auf diese Fragen haben wir in unserem eigenen Teamprozess entdeckt.

Teamprozess

Wenn Menschen miteinander arbeiten, setzen sie sich mit der Aufgabe, dem Prozess und den verschiedenen Charakteren im Team auseinander. Konflikte sind dabei natürlich und wichtig. Während der Zusammenarbeit der Autor:innen traten die Konflikte jedoch erst zu einem ziemlich späten Zeitpunkt an die Oberfläche.

Während einer Feedbackrunde kam die Erkenntnis, dass wir uns zwar mit dem vorliegenden Thema befassen, es aber im Entstehungsprozess selbst nicht anwenden und leben. Nach einem aufs Team fokussierten Start nahmen der Zeitdruck und der Fokus auf das Endergebnis zunehmend mehr Platz und Ressourcen ein als jener auf die gute Zusammenarbeit und den Teamspirit. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass dies wahrscheinlich nicht nur uns passiert, sondern sehr vielen Teams in verschiedensten Unternehmen und Institutionen.

Die Werkzeuge und Methoden, um eine positive und ermutigende Teamkultur zu schaffen, sind zwar bekannt, doch oft noch zu wenig im Alltag verankert und zu wenig wichtig bewertet.

Es herrscht vielerorts noch keine Kultur der Ermutigung und Schwarmintelligenz. Vor allem bei neuen Teamkonstellationen und Prozessen braucht es seine Zeit, bis die Mechanismen zu greifen beginnen. Es benötigt also ein regelmässiges Praktizieren und Anwenden dieser Methoden im Alltag. So wird das Handeln der Führungsperson zur Haltung und kann als Vorbild dem Team dienen und es positiv beeinflussen.

Wissenstransfer

Der Teambildungsprozess unserer eigenen Gruppe hat vor Augen geführt, dass bereits viele Erkenntnisse und unzählige kreative Tools vorhanden sind. Es ist der Transfer der Erkenntnisse in die Teamarbeit und die konsequente und frühzeitige Anwendung der spezifisch dafür entwickelten Tools, die oftmals einen Schwachpunkt darstellen.

Warum haben wir uns als Team nicht proaktiv daran orientiert und Empowerment-Methoden gelebt? Sogar als sensibilisierte Personen, die sich aktuell mit dem Thema beschäftigen, haben wir es verpasst, der Teamdynamik die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Wie geht es also den Führungspersonen in hierarchischen Unternehmen, die vielleicht sogar Respekt davor haben, solche Methoden «überhaupt» in den Berufsalltag einzubringen?

Oft beginnen Teams erst dann zu überlegen, was sie für die Gruppendynamik und Teamkultur tun können, wenn bereits die ersten Risse erscheinen. Die natürliche Haltung ist eher reaktiv und nicht proaktiv. Noch häufiger werden Konflikte einfach ausgesessen oder die betroffenen Personen sich selbst überlassen. Bestimmt spielt der Zeitdruck eine Rolle. Um möglichst effizient zu sein, soll keine Zeit verloren werden. Doch in der Regel rächt es sich, wenn der Zusammenarbeit zu wenig Raum zukommt.

Es geht nicht darum, Konflikte grundsätzlich zu vermeiden, sondern eine Teamkultur zu schaffen und pflegen, welche die Mitarbeitenden dazu ermutigt, befähigt und ermächtigt, ihr Potenzial auszuschöpfen und sich zu zeigen.

Dabei übernehmen die Führungspersonen eine wichtige, moderierende Rolle ein. Sie sollen diese Prozesse aktiv einleiten, begleiten und positiv gestalten. Es ist wichtig, dem kritischen Austausch im Team Raum und Zeit zu geben.

Dazu müssen die oben genannten Erkenntnisse in den Teamalltag einfließen. Diese sollten so stark im Arbeitsalltag integriert werden, dass sie in Fleisch und Blut des Teams übergehen. Dies ist nur möglich, wenn sie zur Gewohnheit werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungsperson sich permanent mit der Teamkultur auseinandersetzt und sie als zentralen Aspekt

des Leaderships wertet. Im Sinne eines hebräischen Sprichwortes: «Wie der Gärtner, so der Garten.» Dadurch werden die Mitarbeiter:innen befähigt, als Co-Leader:innen zu agieren, und die Schwarmintelligenz kommt zum Tragen.

Der Reminder im Alltag

Es gibt kein Erfolgsrezept, keine Handlungsanleitung. Niemand weiss im Voraus welche Methoden für sein Team die richtigen sind, wer welche Form des Empowerments braucht. Doch genau das müssen Leader:innen herausfinden und das braucht viel Gespür, Einsatz und Zeit. *Empowering Leadership* soll zur Gewohnheit werden.

Als Quintessenz dieser Auseinandersetzung möchten wir Führungspersonen dazu ermutigen, *Empowering Leadership* als wichtigen Bestandteil ihrer Führungsaufgabe zu erachten, ihren Handlungsspielraum zu erkennen, diesen ernst zu nehmen und auch in hektischen Zeiten – wo alles andere wichtiger scheint – daran festzuhalten.

Damit sich Leader:innen täglich daran erinnern, ihren Teamgarten zu pflegen, haben wir einen Sticker kreiert: «Make It Bloom». Dieser soll – nicht zuletzt uns – daran erinnern, den Rosen, Tulpen und Sonnenblumen ein optimales Umfeld zu bieten, und den kleineren, sich noch im Wachstum befindenden Pflanzen jenen Raum zu schaffen, den sie benötigen, um in voller Pracht aufblühen zu können.



Abb. 3: Sticker «Make It Bloom»

Der Sticker erinnert daran, Empowerment als Führungsaufgabe ernst zu nehmen und Teams die nötige Priorität einräumen.

Eine Erinnerung allein reicht nicht aus, neue Gewohnheiten zu schaffen. Daher wünschen wir uns als angehende «empowering leaders» ein Hilfsmittel, welches uns in diesem Prozess begleitet und unterstützt. Wir haben dafür einen Leitfaden skizziert, der Leader:innen über einen Zeitraum von 60 Tagen dabei unterstützt, die Anwendung ermächtigender Methoden in eine Gewohnheit umzuwandeln und im Arbeitsalltag zu leben. Unser Teamprozess wird also eine Fortsetzung nehmen, indem wir weiter am Thema *Empowering Leadership* feilen und gemeinsam einen Leitfaden ausarbeiten.

Daniel schlägt in Cléos hochgehaltene Hand ein High five. Die beiden treffen sich nun seit einigen Tagen wieder nach der Arbeit, tauschen sich über ihre Erfahrungen aus und feiern, dass sie ihre Hürden genommen haben. Daniels Vorgesetzter und Cléos Team haben die beiden mit ihrer Präsenz sehr unterstützt. Es lohnt sich also, dem Garten die notwendige Aufmerksamkeit zu geben.

Lassen wir die Blumen blühen.

Quellen

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. Freeman.

Center for Self-Determination Theory CSDT (o.J.). *Theory*. <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Group Diversity and Performance*, Vol 44, Issue 2. S. 350–383.

Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Hogrefe.

Jerusalem, M., Schwarzer, R. (2003). *Fragebogen Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung SWE (Kurzversion)*. Leibniz Institute for Psychology (ZPID). Fehler! Linkreferenz ungültig. <https://www.psycharchives.org/en/item/ad76b28d-ff47-4657-b35b-c6cb6a582563>

Kaspar, Boris (2019). *Empowering Leadership: Befähigen statt Befehlen*. <https://boriskasper.de/progress-professionals/blog/empowering-leadership>

Nelsestuen, K., Smith, J. (2020). *Empathy Interviews*. Learning Forward. <https://learningforward.org/wp-content/uploads/2020/10/tool-empathy-interviews.pdf>

Rappaport, J. (1985). The power of empowerment language. *Social Policy*, 16, S. 15–21.

WeQ Foundation (2018). *More than IQ*. <http://weq.foundation/was-ist-weq/>

Von Fledermäusen lernen – Self Leadership als innerer Kompass

Was ist Self-Leadership und wie gelingt es uns, dies in den Arbeitsalltag zu integrieren?
Fabian Furrer, Marianne Hutter, Esther Lehmann, Marco Müller, Steffie Lederer, Peggy Neubert

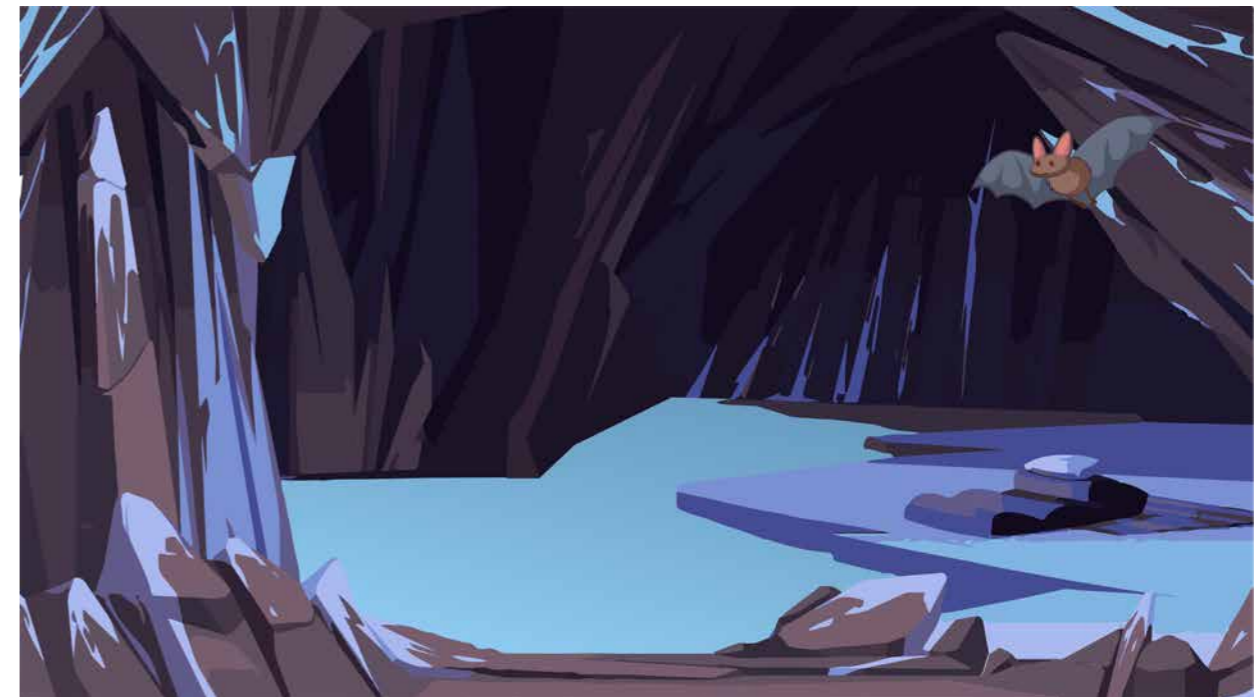


Abb. 1: Die Fledermaus orientiert sich durch Echoortung selbst durch dunkelste Höhlen.

Felsspalten, Minen, dunkle Höhlen – Orte, an denen wir Menschen ohne technische Hilfsmittel absolut verloren wären, sind Orte, an denen Fledermäuse zuhause sind. Mit Hilfe ihrer Echoortung «sehen» sie und navigieren sich so selbst durch tiefste Dunkelheit. Ihr Magnetsinn, mit dem sie die Linien des Erdmagnetfelds wahrnehmen, hilft ihnen zusätzlich sich zu orientieren, während wir Menschen im 21. Jahrhundert ohne Strassenschilder, Wegweiser und unterstützende Apps uns sicher mehr als einmal verlaufen würden.

Wenn wir Menschen nun also nicht über die herausragenden Sinne einer Fledermaus verfügen und diese wohl auch in naher Zukunft nicht evolutionär entwickeln, wie gelingt es uns dann, uns zu orientieren, wenn Strassenschilder und Wegweiser sich stetig verändern? Wenn es heute plötzlich links herum geht, während der richtige Weg gestern noch geradeaus führte? Während sich Veränderungen im Strassenverkehr meist doch ankündigen, befindet sich unsere Arbeitswelt in einem ständigen Wandel, dessen Umleitungen, Abzweigungen oder Ergebnisse sich nur selten voraussagen lassen. Es erfordert also

die Entwicklung verschiedener Kompetenzen, um im aktiven Modus zu bleiben und nicht nur auf Geschehnisse zu reagieren. Wir brauchen einen intuitiven, inneren Kompass, der uns hilft, in einer zusehends brüchigeren, ängstlichen, nicht linearen Welt unseren Weg zu finden. Wir müssen zu Fledermäusen werden.



Abb. 2: Die Reise zur Transformation zur Fledermaus beginnt.

Unverzichtbar für einen solchen inneren Kompass ist eine Form von Self-Leadership.

Doch wie sollen wir uns in dieser sich stetig verändernden, dynamischen und komplexen Arbeitswelt jetzt auch noch die Zeit nehmen, uns um uns selbst zu kümmern, wenn bereits Mitarbeitende, Kollegschaft und unsere Führungskräfte zahlreiche Ansprüche an uns haben? Wie kann es uns gelingen, trotz der Anforderungen, die an uns gestellt werden, sei es nun von Individuen, Teams, Organisationen oder von der Welt an sich, zu Fledermäusen zu werden? Und wie ist es etablierten Führungskräften gelungen, genau diese Orientierung zu finden – oder: Ist es ihnen überhaupt gelungen?

Die Erkenntnisse dieses Essays stützen sich dabei auf drei verschiedene Standbeine: Fachliteratur, Selbsttests und Interviews. Die Fachliteratur bildet die Grundlage für die Begriffsdefinition und für die Ausarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses und einer Definition von Self-Leadership für uns als Gruppe. Im Selbsttest hat jeder Autor:in über drei Wochen hinweg eine oder mehrere Methoden zum Thema Self-Leadership bei sich angewandt und getestet. Und in zwölf Interviews mit Leadership-Persönlichkeiten, darunter vier Frauen und acht Männer zwischen 32 und 60 Jahren, wobei der Mittelwert bei 47 Jahren liegt, erfuhren wir mehr über von uns als vorbildlich und/oder erfolgreich angesehene Führungskräfte.

Was ist das eigentlich, Self-Leadership?

Unser innerer Kompass, den wir zu entwickeln hoffen, soll uns mit Hilfe von Self-Leadership auf unserer Reise von «Wer bin ich?» zu «Wer möchte ich sein?» leiten. Doch was ist Self Leadership eigentlich? Wir starten unsere Transformation zur Fledermaus mit einer Begriffsklärung.

Nach eingehender Lektüre zum Thema sind wir uns einig, dass wir uns einer Definition anschließen, die Self-Leadership in drei Teile unterteilt: *Selbstverantwortung*, *Selbstkenntnis* und *Selbststeuerung*. Diese drei Aspekte helfen uns, unser verkörpertes, implizites Wissen über uns selbst zu reflektieren und in explizites Wissen zu verwandeln, um anschließend die gewünschten Fertigkeiten durch Erfahrung, aber auch durch erlernte Methoden wieder in implizites Wissen zu überführen.



Abb. 3: Begriffsdefinition Self-Leadership als Wegweiser für die Reise

Selbstverantwortung

Um uns auf den Weg machen zu können, unseren inneren Kompass zu finden, braucht es Selbstverantwortung. Im Sinne eines Tickets ermöglicht sie es uns überhaupt erst, die Reise anzutreten. Selbstverantwortung steht für eine innere Grundhaltung, die davon ausgeht, dass Menschen das Potenzial haben, Verantwortung für die eigenen Gedankenmuster, Gefühlsreaktionen und Handlungen zu übernehmen. Mit dieser inneren Haltung einher geht die Erkenntnis: *Nur ich kann mein Leben und alles, was mir begegnet, in meinem Sinne verändern.* An dieser Stelle sei angemerkt: Wir beziehen uns in diesem Essay zum einen explizit auf unsere Situationen und die unserer Interviewpartner:innen und zum anderen auf einen gewöhnlichen Kontext, der also zum Beispiel traumatische Erfahrungen oder Lebensumstände nicht mit einschließt.

Selbstkenntnis

Das Ticket haben wir nun also gelöst, die Reise kann losgehen. Den Startpunkt der Reise stellt die Selbstkenntnis dar, also das Wissen darüber, wer wir eigentlich sind. Sich selbst zu kennen, sich den eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein und zu wissen, worauf wir empfindlich reagieren, gehört genauso dazu, wie die eigenen Gefühle wahrzunehmen und die Bedürfnisse dahinter zu erkennen. Es geht also darum, *intuitive Handlungen, Gefühle oder Gedanken explizit zu transformieren, um daraus eine Art Handbuch für sich selbst zu erstellen.* Wenn wir nun einen bestimmten Gedanken, ein bestimmtes Gefühl oder eine bestimmte Handlung ausführen bzw. fühlen, hilft es, den Kontext und/oder die physischen Umstände, also wo wir sind, wer wir sind und was wir tun, wahrzunehmen oder sich Erinnerungen aus der Vergangenheit hervorzurufen, die eine aktuelle physische Empfindung auslösen. Dadurch können wir aktuelle Empfindungen besser einschätzen und verstehen, wer wir sind.

Selbststeuerung

Mit diesem Wissen geht unsere Reise zum «Wer möchte ich sein?» weiter und die Selbststeuerung tritt in den Vordergrund. Ziel der Selbststeuerung ist es, *Handeln, Fühlen und Denken in Einklang zu bringen*, also sich in bestimmten Situationen anders zu fühlen oder anders zu handeln. Die aktive Auseinandersetzung damit bringt allerdings eine gewisse Komplexität mit sich, weswegen wir uns auf einen iterativen Lern- und Reflexionsprozess einstellen müssen. Verschiedene Methoden können uns dabei helfen, diesen Prozess, unser Verhalten und unser Denken so zu steuern, dass wir unsere persönlichen Ziele erreichen. Das Ziel nämlich, jene Person zu werden, die wir sein möchten.

Diese Begriffsklärungen helfen uns nun zwar, besser zu verstehen, worauf es ankommt – die Umsetzung und die Integration in den Alltag ist damit allerdings noch nicht geschehen.

Self-Leadership in unserem Arbeitsalltag

Die Fledermaus hat uns gegenüber einen klaren Vorteil: Während der Orientierungssinn der Fledermaus angeboren ist, setzt die *Orientierung durch Self Leadership bei uns eine Verhaltensänderung voraus*. Im leistungsorientierten Arbeitsumfeld sind viele von uns gewohnt, auf äussere Anforderungen zu reagieren. Weniger Übung hingegen haben wir darin, unsere eigenen Bedürfnisse zu erkennen. Wir müssen Methoden zur Hilfe nehmen, um Self-Leadership zu betreiben. Sind diese alltagstauglich? Wie gelingt es uns, die Zeit im Arbeitsalltag aufzubringen, um unser Verhalten sukzessive zu verändern? Ist es überhaupt möglich, Self Leadership und Arbeitsalltag miteinander zu vereinen?

Aus verschiedenen Methoden hat das Autor:innenteam dieses Essays das Energie-Journal, die Fokus-Routinen und das Self-Care-Vision-Board ausgewählt und im Selbsttest über drei Wochen getestet.

Nach den drei Wochen haben wir uns folgende Fragen gestellt:

- Warum habe ich diese Methode gewählt?
- Wie ist es mir mit dieser Methode im Alltag ergangen?
- Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen?
- Was mache ich mit diesen Erkenntnissen?

Gewählte Methoden

Beim Energie-Journal wird über einen längeren Zeitraum aufgezeichnet, wie es den Anwendenden über den Verlauf eines Tages geht, welche Aktivitäten sie Energie kosten und was ihnen Energie gibt. Die Methode soll dabei helfen, sich selbst zu beobachten und herauszufinden, welche Aktivitäten und Situationen besonders viel Freude bereiten bzw. eher kraftraubend sind. Fokus-Routinen betrachten das eigene (Führungs-)Handeln und bauen darauf, dieses durch Reflexion weiterzuentwickeln. Auch für emotionale Reaktionen auf Stresssituationen gibt es eine entsprechende Routine. Das Self-Care-Vision-Board zielt darauf ab, die Selbstfürsorge und das Selbstmitgefühl auf eine kreative Weise zu fördern und stärken. Mit Hilfe von Übungen zur Selbstfürsorge entsteht eine visuelle Motivation, diese beiden Themen nicht aus den Augen zu verlieren.



Abb. 4: Methoden zur Selbstreflexion können helfen, den Überblick zu bewahren.

Selbstreflexion

Es lassen sich zwei Haupterkenntnisse festhalten:

- Jede:r von uns hat mindestens eine als hilfreich empfundene Methode gefunden – sei es, um uns zu fokussieren, zu reflektieren oder Zeit für sich selbst zu gewinnen.
- Wir haben feststellen müssen, dass die bewusste Auseinandersetzung mit Self-Leadership mitunter sehr zeitaufwändig ist, Disziplin und Übung erfordert. Der Arbeitsalltag hat uns alle im Griff und es bei aller Motivation nicht einfach, sich Zeit für Self-Leadership zu nehmen.

Methoden können also helfen, Erkenntnisse für die individuelle Situation zu gewinnen. *Sie wecken das Bewusstsein, mehr auf sich selbst zu achten und stärker auf die eigenen Bedürfnisse zu hören*. Self-Leadership ist essenziell für unseren inneren Kompass, für unsere Transformation in eine Fledermaus. Es hilft im Arbeitsalltag und man kann in der Funktion als Führungsperson daran wachsen. Auch wenn Motivation allein nicht genügt – mit Disziplin und Übung lässt sich Self-Leadership in den Alltag einfügen und so der Weg ebnen, es der Fledermaus gleichzutun und unseren inneren Kompass intuitiv zu nutzen.

Mehr Erfahrung = mehr Intuition?

Wie gelingt es erfahrenen Führungspersonen, Self Leadership in ihren Alltag zu integrieren, und was können sie anderen Menschen, unabhängig der Rolle im Arbeitskontext, an die Hand geben?

Die Antworten der zwölf Interviewpartner:innen fällt anders aus, als wir erwartet hätten: Die Hälfte der Befragten versteht unter Self-Leadership nicht etwa die Auseinandersetzung mit sich selbst, den eigenen Bedürfnissen, Wünschen und Zielen, sondern vielmehr das Selbstmanagement oder die Selbstorganisation. Daraus ergeben sich zwei Gruppen: Die Führungspersonen, die Self-Leadership als Selbstorganisation verstehen, und jene, die Self Leadership als Auseinandersetzung mit sich selbst verstehen.

Gemeinsam ist jedoch alle Interviewten, dass sie, versteckt oder offen, ein Bewusstsein für Self-Leadership im Sinne dieses Essays haben. Denn selbst diejenigen der Interviewten, die Self-Leadership als Selbstorganisation

verstehen, nennen Dinge wie «Selbstreflexion», «Feedback» oder «mit der eigenen Energie zu haushalten» als Empfehlung. Alles Methoden, die zu unserer Definition von Self-Leadership passen und sich kaum von den Tipps der anderen sechs Interviewten unterscheiden.

Diejenigen, die Self-Leadership als Auseinandersetzung mit sich selbst begreifen, beschäftigen sich intensiv mit dem Thema. Die meistgenannten Themen sind dabei «Selbstkenntnis und -wahrnehmung», welche vor allem durch die Reflexion des eigenen Tuns aufgebaut werden kann. *Denn nur, wer sich selbst kennt, kann sich auch selbst steuern.* Auch das «Bewusstsein der eigenen Ressourcen» und vor allem auch deren «Grenzen» wurde genannt.

Bei den täglichen Ritualen spielt häufig die Verbindung zwischen Körper und Geist eine grosse Rolle, die zum Beispiel durch Yoga, Meditation, Sport oder Atemübungen erreicht wird. Reflektieren, entweder in Form von Selbstreflexion oder im Austausch mit anderen, wird bei den interviewten Führungskräften aus dieser Gruppe ebenfalls regelmässig praktiziert. Weitere Methoden sind unter anderem Visualisierungen, positive Verbalisierungen, kleine über den Tag verteilte Time-outs, gewaltfreie Kommunikation und das bewusste Brechen mit Routinen.

Welche Möglichkeiten sich durch praktiziertes Self-Leadership ergeben können, schätzen die Interviewten sehr unterschiedlich ein, doch übereinstimmend ist die Feststellung, dass dem Thema Self-Leadership in der eigenen Weiterentwicklung generell grosses Potenzial beigemessen wird.

Wie bereits erwähnt, unterscheiden sich die Tipps der zweiten Gruppe nicht signifikant von jenen der ersten. Am häufigsten nannten sie Tipps wie «Selbstreflexion», das «Erlangen von Selbstkenntnis» und damit verbunden «Bewusstsein für die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung». Zusätzlich wurden Tipps wie «Selbstfürsorge», «Priorisierung der eigenen Werte», «Austausch mit einem Coach» und «Leerräume im Alltag» genannt.

Aus den Antworten in den Interviews lässt sich also schliessen, dass wir es zwar mit erfahrenen Führungskräften zu tun hatten, aber keineswegs mit zwölf Fledermäusen. Das soll nicht bedeuten, dass jene Interviewten mit einer von unserer Definition abweichenden Auffassung von Self-Leadership orientierungslos sind. Doch ein innerer Kompass zur Selbstführung in dem hier zugrunde gelegten Sinne scheint ihnen zu fehlen – oder zumindest das Bewusstsein, dass dieser Kompass in ihnen steckt.

Die Erkenntnisse aus den Interviews lassen demnach den Schluss zu, dass Self-Leadership enorm wichtig ist – und zwar nicht nur für Führungskräfte, sondern für Menschen allgemein, unabhängig der Rolle im Arbeitskontext.

Fazit – Haben wir das Zeug zur Fledermaus?

Auf der Suche nach dem inneren Kompass, der Transformation zur Fledermaus, haben wir nun nicht länger nur die Theorie und die Erfahrungen aus unseren eigenen Selbsttests, sondern auch die Auffassungen, Ratschläge und Geschichten erfahrener Führungskräfte.

Die Interviews haben die These gestärkt, dass es essenziell ist, die individuelle Sichtweise zu berücksichtigen. Was für die einen funktioniert, kann bei anderen keinerlei Effekt zeigen. Diese Schlussfolgerung ist logisch, wenn wir davon ausgehen, dass Self-Leadership die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Bedürfnissen, Wünschen und Zielen ist. Es kann sicher

Gemeinsamkeiten geben: sei es, weil die Menschen sich ähneln oder die Ziele ähnliche sind. Doch eine Blaupause für den perfekten Methodenkasten, der für jede:n gleich gut funktioniert, gibt es nicht.

Die Interviews zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind und es sich lohnt, nach seinem inneren Kompass zu suchen. Uns ist in unseren Selbsttests bewusst geworden, wie wichtig das Thema für uns in unserem Arbeitskontext ist, und jede:r von uns konnte erste Schritte auf dem Weg zur Fledermaus machen. Wir alle finden uns nun wesentlich besser im Thema Self-Leadership zurecht und konnten erste Schritte in der praktischen Anwendung machen.

Nach dieser Auseinandersetzung sind wir überzeugt: In der heutigen sich so schnell verändernden Welt können wir nicht funktionieren, wenn wir uns nicht ganz bewusst mit uns selbst beschäftigen. *Self-Leadership hilft, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die man beeinflussen kann, anstatt Energie auf Themen zu verwenden, die nicht im eigenen Einflussbereich liegen.* Es fällt durch praktiziertes Self-Leadership viel leichter, sich zu fokussieren und die Balance zu halten. Es kann ausserdem dazu dienen, zu erkennen, welche Aufgaben, Termine oder gar Personen Energie kosten, und diese «Energiefresser» sukzessive aus dem (Arbeits-)Alltag zu entfernen. Andere Methoden des Self-Leaderships helfen, Distanz zwischen sich selbst und einer Konfliktsituation zu bringen, Emotionen besser zu verstehen und auch besser mit ihnen umzugehen. Zudem kann Self-Leadership zu einem besseren Verständnis verhelfen, wie man selbst als Führungskraft wahrgenommen werden möchte und sich entsprechend verhalten kann. Es lässt sich also festhalten, dass Self-Leadership auf vielen verschiedenen Ebenen essenziell ist. Denn um sich selbst zu steuern und sich für sich selbst, seine Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche einzusetzen, braucht man in erster Linie Selbstkenntnis und Verantwortung. Nur so vermag man sich selbst in der Dynamik der heutigen Welt anhand seines inneren Kompasses zu orientieren – und auch anderen dabei zu helfen, dies ebenfalls zu lernen.

Methoden und Tools bieten eine gute Einstiegshilfe und sind gerade dann, wenn man beginnt, sich mit Self-Leadership zu befassen und dieses aktiv betreiben möchte, ein sinnvolles Hilfsmittel, um Struktur zu finden. Die Veränderung von Verhaltensmustern erfordert allerdings viel Disziplin und regelmässige Übung. Für die Integration in den Arbeitsalltag bedeutet das: *in kleinen Schritten anfangen und sich dabei bewusst Freiräume im Arbeitskontext schaffen.*



Abb. 5: Für den inneren Kompass braucht es neben Methoden und Tools vor allem Disziplin und Übung.

Also fangen wir damit an, auf unsere Bedürfnisse zu hören und darauf zu reagieren. Das kann manchmal heissen, dass die Aussage «Ich hatte keine Zeit» eigentlich nur bedeutet, dass uns etwas anderes wichtiger war. Und wir finden: Das ist in Ordnung. Es geht nicht darum, sich selbst permanent an erste Stelle zu stellen und seine eigenen Wünsche und Ziele stets als wichtigste anzusehen. Es geht vielmehr darum, die eigenen Bedürfnisse nicht zu vergessen oder gar zu ignorieren und sich ihrer bewusst zu sein, damit man früh genug agieren kann, anstatt zu spät zu reagieren.

Leider haben wir nicht gelernt, wie die Transformation zur Fledermaus «einfach so» intuitiv funktioniert. Folglich können wir nur annehmen, dass diese Transformation nur mit Arbeit, Übung und Disziplin funktioniert, und das, was wir explizit wissen, irgendwann zu implizitem Wissen werden kann. Die gute Nachricht ist: Wir sind uns sicher, dass wir – und auch jede:r andere – das Zeug dazu hat, zur Fledermaus zu werden und den inneren Kompass zu finden.

Quellen

- Bernhard, M. (2020, 17. Juni). *Self-Leadership: Vier Methoden zur Optimierung Ihrer Führungsqualitäten in der aktuellen Krise*. Bucerius Law School, Hamburg. <https://www.law-school.de/forschung-fakultaet/institute-und-zentren/center-on-the-legal-profession/blog-legal-trends/artikel/self-leadership-vier-methoden-zur-optimierung-ihrer-fuehrungsqualitaeten-in-der-aktuellen-krise>
- Brühl, K. (2020, 21. April). *Self-Leadership – führen aus der eigenen Mitte heraus [Video]*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=MCzkGLGfGA>
- Droll, C. (2014). *Selbststeuerung im pädagogischen und psychologischen Kontext. Die Persönlichkeit und das Lernumfeld als Basis für motiviertes und erfolgreiches Lernen*. GRIN Verlag.
- Klein, S. & Hughes, B. (2019). *Der Loop Approach*. Campus Verlag.
- Lewrick, M. & Thommen, J.-P. (2019). *Das Design Your Future Playbook*. Vahlen. S. 55 ff.
- Persolog-Blog (2022). *Wie Führungskräfte ihren wichtigsten Mitarbeiter führen – sich selbst*. Fehler! Linkreferenz ungültig. <https://persolog-blog.de/allgemein/wie-fuehrungskraefte-ihren-wichtigsten-mitarbeiter-fuehren-sich-selbst/>
- Przegendza, N. (2021, 25. Oktober). *Selbstführung: Warum sie jetzt besonders wichtig ist & wie man sie erlernen kann*. ITB-Consulting GmbH. <https://www.itb-consulting.de/2021/10/25/selbstfuehrung-wie-man-sie-erlernen-kann/>
- Simon, J. (2019, 8. Februar). *Die 9 Strategien für erfolgreiche Selbstführung*. <https://www.joachimsimon.info/2019/02/08/die-9-strategien-fuer-erfolgreiche-selbstfuehrung/>
- Sprenger, R. K. (o. J.). *Selbstverantwortung und Eigenmotivation*. <https://www.sprenger.com/themen/selbstverantwortung-eigenmotivation.html>
- Stützel, E. (2021). *Der Gemeinschaftskompass. Eine Orientierungshilfe für kollektives Leben und Arbeiten*. Oekom Verlag.



Du spürst eine Spannung? Gratuliere!

Handlungsräume für positive Konfliktlösungen schaffen

Olivia Berger, Priska Meyer, Sharon Nehrenheim, Mergime Raci, Christina Schär, Simon Winkler

Von Kindesbein an erleben wir Konflikte als möglichst zu vermeidende, unangenehme Erlebnisse. Angefangen bei «Nöd striitel!» im Kindergarten über die Sanktionierung von Widerrede im Schulzimmer bis hin zu Leitsätzen für eine harmonische Arbeitsatmosphäre im Berufsleben werden wir kulturell dazu erzogen, Konflikte zu umgehen. Im besten Fall gelingt es, mit kleinstmöglicher Reibung zu dem gleichen Verständnis zu gelangen wie unser Gegenüber und uns zu einigen. Im schlechtesten Fall verdrängen wir Konflikte, schlucken sie runter oder lassen die Situation eskalieren. Trotz dieser ausweichenden gesellschaftlich geprägten Einstellung gegenüber Konflikten manifestieren sich immer wieder Situationen, in denen es nicht möglich ist, Uneinigkeiten gänzlich aus dem Weg zu gehen.

Dem Unvermeidbaren mit offenen Armen begegnen

Was wäre, wenn wir stattdessen das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Wünsche und Bedürfnisse nicht nur als destruktiven Vorgang betrachten? Wenn wir in einer Auseinandersetzung nicht davon ausgehen, dass eine Seite gewinnt und die andere verliert? Was, wenn wir die Reibung durch unterschiedliche Herangehens- und Sichtweisen als Potenzial für positive Energie und einen Raum wahrnehmen würden, in dem unterschiedliche Blickwinkel und wertvolles Wissen aufeinandertreffen?

Wir, die Autor:innen, sind sechs Menschen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen, darunter der Gesundheitsbereich, die Gastronomie, der soziale Auftrag, die Kreativbranche und der Non-Profit-Bereich. Wir möchten aufzeigen, wie wir im Arbeitsalltag mutiger und zuversichtlicher mit Spannungen umgehen können, wenn wir uns einen passenden Handlungsraum schaffen und unsere Energie in das Initiieren eines konstruktiven Prozesses fließt.

Im ersten Teil stellen wir den Handlungsraum vor und gehen darauf ein, wie unsere eigenen und aus unserem Umfeld erzählte positiv erlebte Konfliktsituationen zu diesem Raum geführt haben. Im zweiten Teil beleuchten wir fünf Erfolgsfaktoren, die den positiven Ausgang einer Konfliktsituation begünstigen. Zum Schluss gehen wir darauf ein, wie die Auseinandersetzung mit dem Thema Konfliktlösung unseren Blick auf Konfliktsituationen verändert hat. Wir hoffen, dass sich auch Leser:innen dieses Textes künftig weniger vor Konflikten scheuen werden. Was hingegen nicht erwartet werden soll, ist ein allgemeingültiges, modellhaftes Rezept zur erfolgreichen Konfliktlösung.

Das Tor zum Handlungsraum ist das Tor zur Energie

Konflikte verstehen sich als Auseinandersetzungen, die auf unterschiedlichen Interessen von Individuen, häufig mit divergierenden Erfahrungen und Prägungen, basieren. In der Folge verhärtet sich die Situation oft und es zeichnet sich am Horizont die Gefahr eines Zerwürfnisses ab. Das ist zum einen die Stelle, an der wir intuitiv mindestens einen Schritt zurück machen. Zum anderen ist es auch genau die Stelle, davon sind wir überzeugt, die großes Potenzial für Positives birgt. Der Autor und Unternehmensberater Reinhard Sprenger beschreibt Konflikte als Zeichen dafür, dass grundsätzlich viel Energie und Engagement vorhanden ist und eine gemeinsame Zukunft nach wie vor angestrebt wird. Diese verbindenden Elemente – ein gemeinsames Problemverständnis und Engagement – sehen wir als gute Voraussetzung dafür, dass eine Konfliktbewältigung grundsätzlich auch ein positiver Prozess sein kann.

Wertvolle Energien in Spannungen werden nicht sichtbar, wenn es das Ziel bleibt, eine harmonische Situation um jeden Preis aufrechtzuerhalten. Somit sind wir überzeugt, dass das Zusammenführen unterschiedlicher Meinungen, Personen und Lösungsansätze meist bessere Ergebnisse liefert als ein Winner-takes-all-Prinzip. Auch in der Fachliteratur wird vermehrt dazu aufgerufen, Konflikte aktiv und mutig zu nutzen. Das Buch «Der Loop-Approach» lädt ein, sich diesen Spannungen zu stellen und durch proaktives Handeln kleine Veränderungen zu ermöglichen. Davon ausgehend können Spannungen als Quelle der Inspiration und zum Freisetzen von Dynamik gesehen werden. Wie im Text «Organisationen, die sich fetzen» beschrieben, können Konfliktsituationen im Arbeitskontext ebenfalls genutzt werden, um Diversität zu leben, um Neues hervorzubringen oder um die Performance zu verbessern.

Um diesem riesigen Potenzial auf den Grund zu gehen, haben wir uns als Gruppe gegenseitig von positiv erlebten Konflikten berichtet. Dabei ist uns aufgefallen, dass die Berichte jeweils einem ähnlichen Schema folgen. In jeder der Erzählungen gibt es einen Handlungsraum, der massgeblich ist für einen erfolgreichen Umgang mit Spannungen. Diesem Schema folgend durchläuft eine erfolgreiche Konfliktlösung drei Schritte: (1) Die Basis bildet eine Spannung, also das Gefühl einer Unstimmigkeit. Beispielsweise sieht eine Person ein Problem, hat eine gegenläufige Idee oder äussert eine kritische Frage. An dieser Stelle werden weitere Konfrontationen entweder vermieden oder die betroffene Person geht einen Schritt vor und kommt ins (2) Handeln. Die Handlung ermöglicht grundsätzlich (3) die Lösung der Spannung. Möglicherweise führt eine Handlung nicht direkt zur Auflösung des Konflikts. Somit braucht es regelmässig weitere Dialoge und iteratives Vorgehen, bis eine Auflösung erfolgt. Wie diese schliesslich im konkreten Fall aussieht, ist offen. Das kann von einer zufriedenstellenden Einigung für die beteiligten Parteien über eine Kompromisslösung bis hin zur Trennung alles sein.

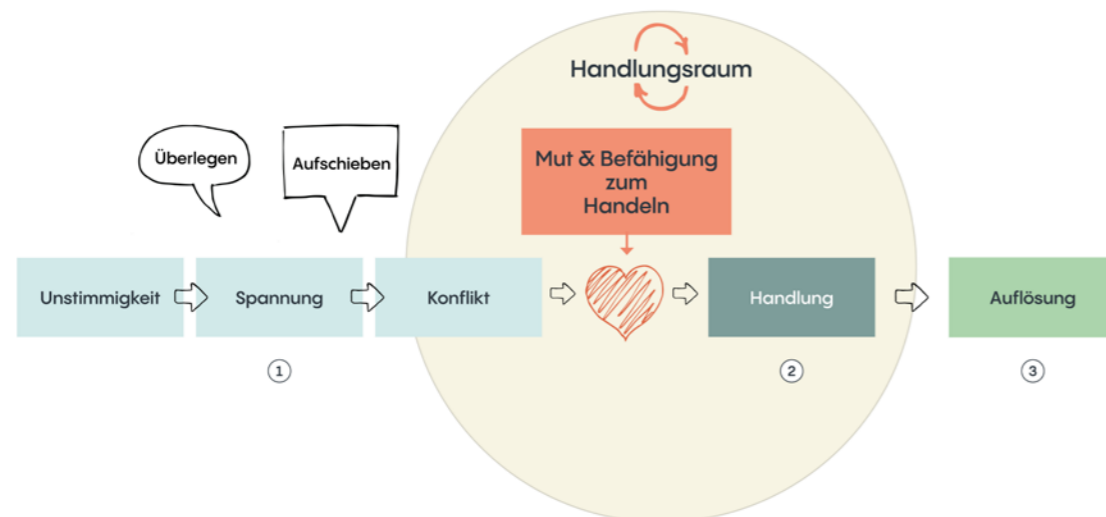


Abb. 1: Schematische Darstellung des Konfliktverlaufs (eigene Darstellung)

Die Beobachtungen aus den Erzählungen machen deutlich, dass der Raum rund um die Handlung die Konfliktlösung einleitet und als Brücke zwischen einer Spannung und deren Auflösung dient. Wir haben diesen Bereich als Handlungsraum identifiziert und verstehen darunter ein Umfeld, in dem Beteiligte zum Handeln befähigt sind. *Diesen Erkenntnissen folgend formulieren wir die Annahme, dass Handlungsraum und Handlungsfähigkeit zentral sind für eine erfolgreiche, gewinnbringende Konfliktlösung.*

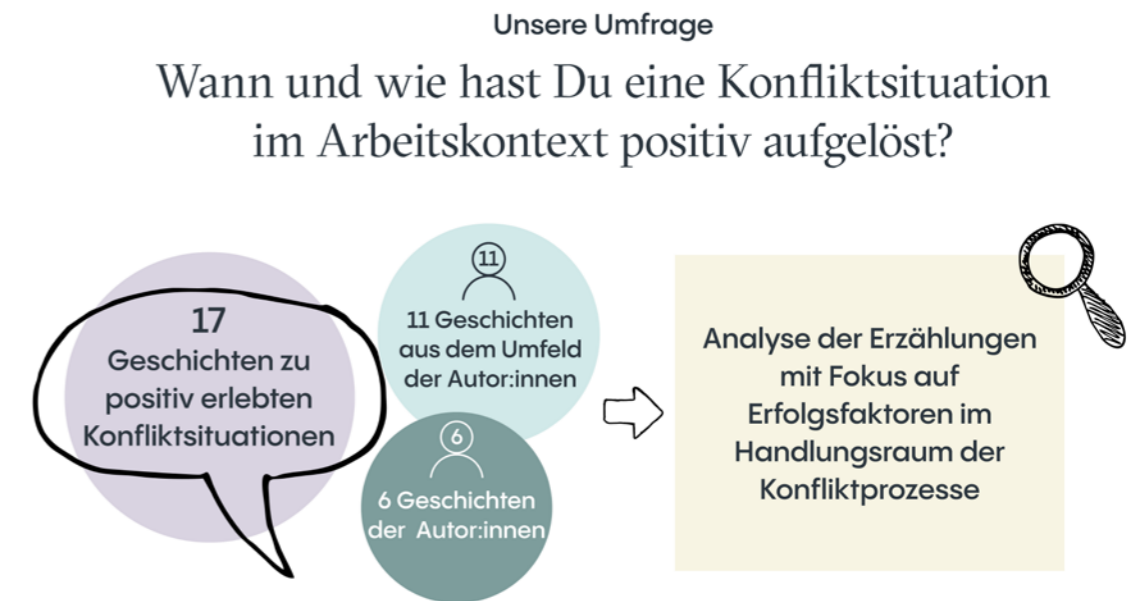


Abb. 2: Fragestellung und Ergebnisse der Umfrage unter den Interview-Teilnehmer:innen innerhalb und ausserhalb der Projektgruppe.

Die Rückmeldungen sind divers: Während einige Erfahrungen sehr frisch oder noch nicht abgeschlossen sind, liegen andere bereits Jahre zurück. Die Bandbreite der Situationen, Konstellationen, Branchen und Persönlichkeiten ist unglaublich vielfältig. Teilweise handelt es sich um Vorgesetzte, die einen Konflikt mit ihren Mitarbeitenden austragen, manchmal sind es Konflikte unter Peers aus anderen Abteilungen oder Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten.

Die Rückmeldungen zeigen zudem, dass einer Konfliktsituation ein Auslöser zugrunde liegt, der mindestens eine beteiligte Person zum Handeln drängt. Zum anderen lassen sich aus den Rückmeldungen hinderliche Faktoren für die Gestaltung eines produktiven Handlungsraums identifizieren, darunter die Sozialisierung in Richtung Konfliktvermeidung, stark gewichtete hierarchische Unterschiede oder verletzende Erfahrungen in der Vergangenheit. Dem gegenüber stehen Aspekte wie eine offene Kommunikationskultur, das Vertrauen unter Gesprächspartner:innen sowie das, was Amy C. Edmondson, Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School und Autorin, als psychologische Sicherheit definiert.

Aus dem Leben: Erfolgsfaktoren einer positiven Konfliktlösung

In den nachfolgenden Überlegungen gehen wir davon aus, dass die betrachteten Konfliktsituationen einem Verlauf folgen, der dem Schema in Abbildung 1 entspricht. Im Zentrum dieser Beobachtungen steht der Handlungsraum, in dem Konfliktsituationen aktiv angegangen werden. Denn es ist von besonderem Interesse, wie und wann Personen in einem Konflikt ins Handeln kommen. Es gilt zu erkennen, was um diese Personen herum vorhanden ist und sie dabei unterstützt, in Aktion zu treten. Hierbei wird bewusst jeweils nur eine Seite des Konfliktes abgebildet und es entsteht kein abschliessendes Bild über die Gesamtsituation.

- Im Zentrum stehen Reaktionen auf die folgenden Fragen:
- Was hat dir geholfen, dass du ins Handeln gekommen bist?
 - Worin bestand die Handlung?
 - Was lief gut und warum?
 - Was würdest du im Nachhinein anders machen oder inwiefern hättest du dir einen anderen Verlauf des Konflikts gewünscht? Warum?

Die Antworten auf diese Fragen geben Hinweise darauf, wie die Personen Konflikte wahrnehmen und in der Reflexion betrachten. Die Beispiele zeigen, dass zwei Faktoren immer vorhanden sind: das implizite oder explizite Bewusstsein, dass sich die Personen in einer Konfliktsituation befinden, sowie das Schaffen eines Rahmens, der eine positive Auflösung der Situation ermöglicht. Weitere Faktoren, die nicht immer vorhanden sind, jedoch mehrmals vorkommen, haben wir gruppiert und gehen nachfolgend im Detail auf die für uns relevantesten ein.

Was hat dir geholfen, dass du ins Handeln gekommen bist?



Abb. 3: Gruppierung der Auslöser von Handlungen. Die Zahl zeigt die Häufigkeit des jeweiligen Auslösers an, Mehrfachnennungen waren möglich.

Es mag wenig überraschen, dass die Befragten mit grosser Mehrheit erzählten, es könne «einfach nicht mehr so weitergehen». Vor dem Hintergrund dieses Essays interpretieren wir diese Aussagen als Hinweis darauf, dass ohne Handlung bedeutend Stress auf das Team übergreifen würde, Individuen an ihre Grenzen kommen würden, sie die Organisation verlassen wollen könnten oder schlicht keine produktiven Ergebnisse mehr zustande kämen. Meist haben die Situationen Vorgeschichten und der Anstoss für die Handlung ist der berüchtigte letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Wir konzentrieren uns auf diese erste Handlung, welche es ermöglicht, aus der Eskalationsspirale auszubrechen und die Spannungen konstruktiv zu nutzen.

Ein erster Schritt beinhaltet häufig, einen impliziten Sachverhalt explizit zu machen. Die meistgenannte Handlung, und aus unserer Sicht die entscheidende für den positiven Ausgang, ist es, eines oder mehrere Gespräche zu initiieren. In den Beispielen finden diese fast immer von Angesicht zu Angesicht statt. Die Strategien sind unterschiedlich und im Kern geht es vielfach um Kommunikation, wobei der Fokus nicht so sehr darauf liegt, was gesagt wird, sondern wie etwas gesagt wird. Der Essay beleuchtet diverse Strategien: die Problematik proaktiv ansprechen, das Gegenüber wertschätzen, die Konfrontation aufschieben oder zumindest hinauszögern sowie eine Drittperson beiziehen.

Die Handlung

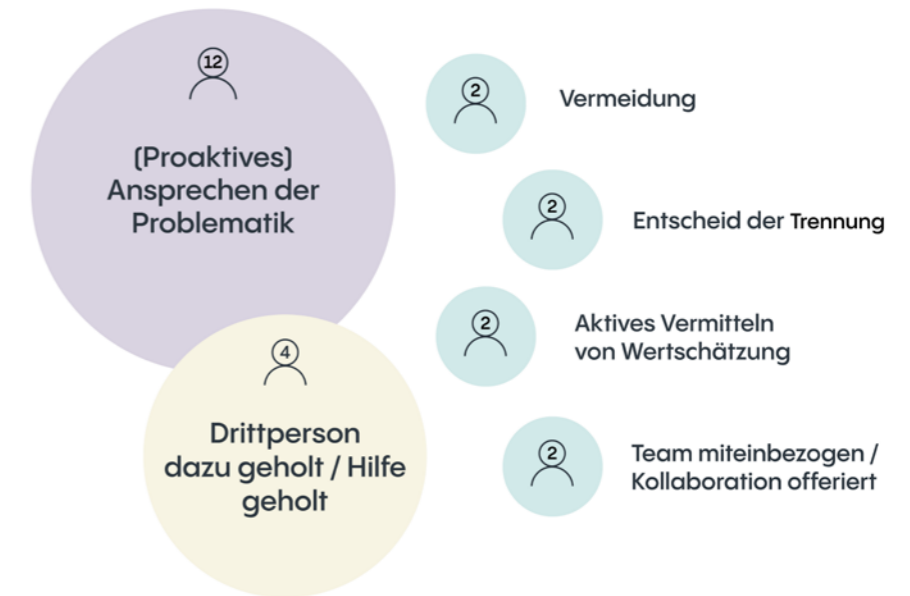


Abb. 4: Gruppierung der Handlungsstrategien. Die Zahlen zeigen die Anzahl Nennungen an, Mehrfachnennungen waren möglich.

Erfolgsfaktor #1: Proaktives Ansprechen der Problematik

Das proaktive Ansprechen von Schwierigkeiten ist der am häufigsten identifizierte Erfolgsfaktor und auch derjenige, vor dem wir uns in der Regel fürchten. Denn um Konflikte positiv anzugehen, ist es unerlässlich, auch schmerzvolle Dinge offen anzusprechen. Dass dies ein wichtiger, stärkender Schritt in einer Konfliktlösung sein kann, unterstreicht unter anderem der Artikel «Managing a Polarized Workforce» aus der Harvard Business Review. Darin schlagen die Autor:innen vor, dass Führungspersonen eine offene Gesprächskultur fördern und schulen sollen. In den Beispielen unserer Untersuchung, in denen die Problematik offen angesprochen werden, befinden sich die Konfliktparteien in einem bilateralen Gespräch in einem vertrauten Rahmen. Das sind beispielsweise Mitarbeitendenbeurteilungen oder Gespräche ausserhalb der Organisation bei einem Bier.

Das Gespräch wiederum bildet einen Rahmen, um über die tieferliegenden Gründe für den Konflikt zu sprechen, da es sich nie «nur» um ein Sachthema dreht. Das Ansprechen bietet den Involvierten die Chance, das Gespräch von Anfang an in konstruktive Bahnen zu lenken. Sobald die Konflikte angesprochen werden, können sich die Personen auf das Thema konzentrieren und müssen nicht länger Energie für Ängste und Was-wäre-wenn-Szenarien aufwenden. In solchen Momenten ist es entscheidend, ehrlich zu sein. Dies schafft gegenseitiges Vertrauen und gibt dem Gegenüber die Möglichkeit, sich ebenfalls zu öffnen. Die zentralen Faktoren also sind: der passende Rahmen, der Zeitpunkt und mit wem der Konflikt angesprochen wird.

Erfolgsfaktor #2: Vermittlung von Wertschätzung

In drei Fällen wird ausgeführt, dass die erfolgreiche Konfliktlösung eingeleitet wurde, indem eine Partei aktiv und ausdrücklich ihre Wertschätzung vermittelte. In diesen Situationen wurde durch die ausdrückliche Zusage von Vertrauen, Unterstützung und des Wunsches nach einer weiterhin erfolgreichen Zusammenarbeit eine positive Konfliktlösung initiiert. Es muss nicht immer gleich eine Umarmung sein, wie es in einer der erzählten Konfliktgeschichten der Fall ist. Emotionale Nähe und Empathie sind jedoch notwendige Voraussetzungen, um Bedürfnisse zu erkennen und konstruktiv zu nutzen. Denn Frustration oder das Gefühl unwichtig zu sein, übergangen oder

nicht ernst genommen zu werden, sind zwar oft präsent, werden aber selten ausgesprochen.

Der Ansatz von Gewaltfreier Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg geht davon aus, dass das Erkennen und Benennen von Bedürfnissen der Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation ist. Diese Erkenntnis untermauert, wie wichtig es ist, in Konfliktgesprächen immer wieder Klarheit darüber zu erlangen, um welches Bedürfnis es in einem Konflikt wirklich geht. Denn meist sind die verlegten Schrauben, ein falsch abgelegtes Dokument oder das letzte Meeting gar nicht die wirklichen Quellen des Konflikts. Viel öfters sind es Situationen, Eindrücke und Handlungen, fehlende Wertschätzung, aufgestaute Frustration oder Unachtsamkeit, die Konflikte negativ befeuern. Hinzukommen gelegentlich auch Unverständnis für die Sicht des Gegenübers, falsche Annahmen und Vorurteile. Ziel des Dialoges muss es deshalb sein, zum Kern des Konfliktes vorzudringen und die Problematik wirklich zu benennen. Dies bedingt den Mut der Beteiligten, zu persönlichen Ansichten, Gefühlen, Werten und Bedürfnissen zu stehen und diese zu äussern.

Erfolgsfaktor #3: Aufschieben des Konfliktes

Gemäss des Artikels «Managing a Polarized Workforce» überschätzen Menschen die negativen Emotionen vor dem Konflikt und stellen im Nachhinein fest, dass eine Konfrontation zwar unangenehm, jedoch nicht unbedingt abträglich war. Diese negativen Gefühle verhindern es, dass eine schwierige Unterhaltung überhaupt gestartet wird. In den hier beleuchteten Beispielen spiegelte das Hinauszögern von Konflikten teilweise die eigene Unsicherheit über das beste Vorgehen, teilweise gründete es in der Hoffnung, dass der Konflikt sich von selbst löst. In einer der Erzählungen ging die Strategie des Abwartens insofern auf, als eine der Personen die Organisation von sich aus verliess und der Konflikt nicht fortbestand.

In einer weiteren Erzählung fand keine direkte Aussprache statt, jedoch wurde nochmals gesondert über das Projekt informiert und mit zeitintensiven, produktiven Sitzungen das Gegenüber überzeugt. Das Beispiel zeigt, dass es sinnvoll ist, nicht jeden Konflikt auf der Stelle auszutragen, sondern sich stattdessen Zeit zu nehmen, um Situation, Beteiligte und das Problem besser zu verstehen. Diese Einsicht darf natürlich nicht zu einer Rechtfertigung dafür werden, weitere Handlungsschritte zu lähmen. Vielmehr soll die Reflexion über den Konflikt und während des Konfliktes zu einer Handlungsstrategie führen. Sobald ein klarer Blick auf die Situation besteht, werden nächste, aktive Schritte und Handlungsstrategien möglich.

Erfolgsfaktor #4: Einbezug einer Drittperson

Oft stellt sich die Frage, wie, ob und wann es sinnvoll ist, eine Drittpartei – beispielsweise eine vorgesetzte Person – zur Lösung einer Konfliktsituation beizuziehen. In den Konfliktgeschichten kam diese Handlungsstrategie in drei Fällen zur Anwendung. Dabei lösten die Drittpersonen den Konflikt nicht direkt, nahmen jedoch eine wichtige Moderator:innenrolle ein oder schufen einen Handlungsspielraum in Form von Rückendeckung für die Beteiligten. Aus unserer Sicht ist es an dieser Stelle wichtig anzumerken, dass die Anwesenheit einer Person einer übergeordneten Hierarchiestufe aber auch ein Risiko für eine weitere Eskalation birgt. Ebenso ist es unserer Erfahrung nach besonders in klassisch-hierarchischen Organisationen oft kontraproduktiv, die vorgesetzte Person in Kopie zu nehmen, um ihr via E-Mail einen Konflikt zu beschreiben.

Ein schönes, konkretes Beispiel, in dem der Einbezug von Dritten Erfolg zeigte, betrifft eine andauernde Auseinandersetzung unter Jugendlichen. Bei einem Streit zwischen zwei 12-Jährigen war es eine Lehrerin, die optimale

Rahmenbedingungen zur Klärung schaffte, indem sie es den beiden Streithähnen ermöglichte, die Problematik mit etwas älteren Kindern zu besprechen. Gemeinsam fanden die Jugendlichen eine Lösung und wo andere Versuche zuvor gescheitert waren, war das Einsetzen einer neutralen Vermittlung erfolgreich. Ehrlicherweise ist das bei Erwachsenen oftmals nicht viel anders und die Strategie daher eine gute Möglichkeit, um gemeinsam Lösungen zu finden.

Erfolgsfaktor #5: Selbstreflexion zum Konflikt

Was ist gut gelaufen? Warum?

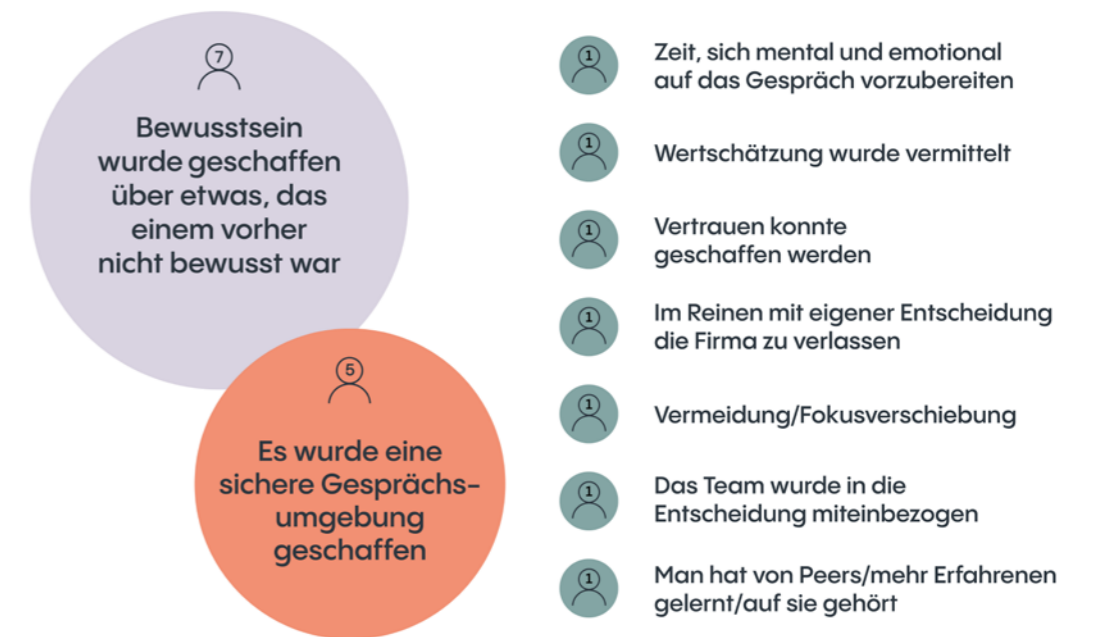


Abb. 5: Gruppierung der positiven Erfahrungen aus dem Konflikt. Die Zahl zeigt die Anzahl Nennungen an, Mehrfachnennungen waren möglich.

Alle Konfliktgeschichten haben gemeinsam, dass den Personen auf beiden Seiten des Konflikts teils das Verständnis für den Kern der Spannungen fehlte oder spät einsetzte. Andererseits zeigen die Erzählungen oft, wie wichtig ein geeigneter und sicherer Rahmen für ein klärendes Gespräch auf dem Weg zu einer erfolgreichen Konfliktlösung ist. So können wir zusammenfassen, dass das Angehen des Konfliktes und die Möglichkeit, diesen zu klären oder ansprechen zu können, als befreiend empfunden wird.

Es scheint beinahe klischiert: Auf die Frage, was sie gerne anders gemacht hätten, lautet die Antwort der Befragten allzu oft «Nichts». Da wir jedoch nur eine Seite des Konfliktes kennen und die Befragten allenfalls einfach erleichtert sind, den Konflikt überwunden zu haben, ist diese Antwort kritisch zu betrachten. In einigen Fällen wird ein sehr konstruktiver Weg beschrieben, weshalb Erzählende rasch den Schluss daraus gezogen haben könnten, es hätte grundsätzlich nichts anders gemacht werden müssen. Das kann ein Hinweis dafür sein, dass es schwerfällt, sich nochmals zu hinterfragen, sich in die Konfliktsituation zurückzusetzen und sämtliche Aspekte des Konfliktes zu beleuchten. Diese Erkenntnis deckt sich mit jener der Philosophen Roy Dings und Albert Newen, gemäss der Menschen in der Retrospektive oft ihre vergangenen Handlungen bestätigen und Erinnerungen in jedem Moment neu konstruieren. Es ist also schlicht nicht möglich, zu beurteilen, ob wirklich nichts hätte besser gemacht werden können.

In den weiteren Antworten wird auf die eine oder andere Art immer der Faktor Zeit genannt. Die Beteiligten bereuen, den Kern des Problems nicht

früher erkannt oder früher gehandelt zu haben. Das hat möglicherweise damit zu tun, dass es sehr energieintensiv ist, einen Konflikt mit sich herumzutragen, während es befreiend ist, eine innere Spannung nach aussen zu tragen. So bleibt im Nachgang oft die Frage: «Warum habe ich die lösende Handlung nicht schon früher umgesetzt?» Das ist eine sehr gute Frage, denn: Was hindert dich heute daran, eine Spannung anzugehen?

Was würdest du anders machen?
Was hätte deinem Wunsch nach
anders verlaufen sollen? Warum?

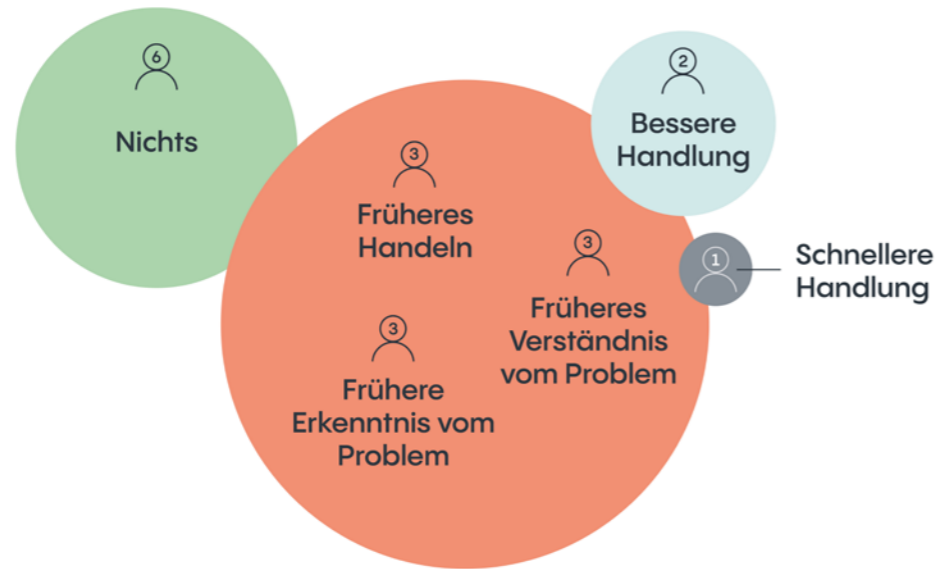


Abb. 6: Gruppierung der nachträglichen Wünsche zum Konflikt. Die Zahl zeigt die Anzahl Nennungen an, Mehrfachnennungen waren möglich.

Fazit: Eine Einladung zum Gestalten

Obwohl zu Konfliktmanagement viel geforscht und geschrieben wird, finden gemäss Recherchen der Entscheidungswissenschaftlerin Julia A. Minson und der Verhaltensforscherin Francesca Gino in den wenigsten Organisationen Schulungen und Coachings zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz statt. Dies, obwohl die Mitarbeitenden dabei unterstützen würden, Konflikte effektiver zu lösen und Meinungsverschiedenheiten mit mehr Vertrauen ausdiskutieren. Was Menschen dabei unterstützt, aus eigener Kraft zu einem positiven Umgang mit Konflikten gelangen, zeigen die von uns identifizierten gemeinsamen Nenner in unseren siebzehn Konfliktgeschichten. Ein lapidares Herunterbrechen auf «Die müssen eben miteinander reden» wird den unterschiedlichen Situationen und Lösungswegen jedoch nicht gerecht. Vielmehr definieren wir aus den Konfliktgeschichten die nachfolgenden Schlüssel zum Erfolg:

- Bewusst Räume schaffen, in denen Spannungen eingebracht und konstruktiv angesprochen werden können.
- Empathie üben, die Gefühle des Gegenübers sowie die eigenen zulassen und diesen ehrlich entgegentreten.
- Drittpersonen können bei einem lösenden Gespräch unterstützen, wenn sie gut vorbereitet sind und alle Parteien gleichwertig behandeln.
- Nicht abwarten, sondern aktiv ansprechen was stört, wo Verbesserungen gewünscht sind oder Fragen bestehen.

Uns persönlich und als Gruppe hat die gemeinsame Reise durch die untersuchten Konflikte auf unterschiedliche Weise berührt. Olivia erkennt ihre eigene Ermächtigung und damit ein grosses Potenzial darin, den ersten Schritt zu machen. Sie begrüsst die Möglichkeit, dadurch Energie freizusetzen und schätzt die positive Konfliktlösung als Möglichkeit, um Nähe zu schaffen. Der

Raum, in dem eine solche Nähe und somit ein gemeinsames Weiterkommen möglich ist, steht für Simon im Zentrum seiner wertvollsten Erkenntnisse aus dem Prozess. Das Ausleuchten dieses Handlungsraums macht für ihn sichtbar, dass Konflikte Spannungen sind, die dann positiv aufgelöst werden können, wenn psychologische Sicherheit vorhanden ist und ein respektvolles Gespräch, auch ohne Einigung, ein gutes Resultat hervorbringt.

Genau dies beobachtet auch Sharon in den Erzählungen und schöpft daraus viel Mut, um in Zukunft vermehrt proaktiv und mit einer positiven Einstellung an Konfliktsituationen heranzutreten. Sie sieht darin auch ihre Aufgabe als Führungsperson, denn sie ist überzeugt, dass wir mit konstruktiven Absichten bei der Konfrontation auch die Einstellung des Gegenübers positiv mitgestalten können. Dem schliesst sich Christina insofern an, als ihr der Prozess verdeutlicht hat, wie sie als Führungsperson eine tragfähige Struktur schaffen kann, die eine kollaborative Lösungsfindung ermöglicht. Vor diesem Hintergrund sieht sie grosses Lernpotenzial in der Auseinandersetzung mit Konflikten und schätzt die Möglichkeit, daraus gemeinsam eine positive Lösung für alle Beteiligten zu finden.



Abb. 7: Persönliche Erkenntnisse der Autor:innen aus der Analyse positiv gelöster Konflikte.

Gemeinsame Kräfte für eine konstruktive Auflösung zu nutzen, gehört auch zu Mergimes Haupterkenntnissen. Unsere gemeinsame Reise hat ihr zudem bewusst gemacht, dass wir fast täglich in der einen oder anderen Art Konflikten begegnen und dass diese zum Alltag gehören. Inwiefern der Faktor Zeit hierbei eine wichtige Rolle einnimmt, hat Priska besonders eingeleuchtet: Zum einen gibt es für die erfolgreiche Konfliktbearbeitung keinen richtigen Zeitpunkt, zum anderen gilt es, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um auf bewusste und positive Art Spannungen zu lösen. Wenn uns dies gelingt, werden Glücksgefühle und Energie freigesetzt und so der Weg geebnet für eine gemeinsame Zukunft als Team.

Es gibt für eine positive Konfliktlösung also nicht das eine Rezept, die eine Pille und auch nicht das eine Tool, das einfach übernommen werden kann. Aber es braucht dafür immer uns Menschen mit unserem Einfühlungsvermögen und dem ehrlichen Wunsch, eine Auseinandersetzung positiv zu nutzen. Und zwar an genau dem Ort zu genau der Zeit, in der wir aufeinandertreffen. Es braucht uns, hier und jetzt.

Quellen

Dings, R., Newen, A. (2021, 13. August). Constructing the Past: The Relevance of the Narrative Self in Modulating Episodic Memory. In *Review of Philosophy and Psychology*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13164-021-00581-2>

Edmondson, A. C. (2022). *A Guide to Psychological Safety*. Learner Lab. <https://thelearnerlab.com/a-guide-to-psychological-safety/>

Gewaltfreie Kommunikation (2022, 22. April). In *Wikipedia*. https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation

Goetzke, L., Wiens, M. (2019, August). Organisationen, die sich fetzen. In *Neue Narrative*, Nr. 06. NN Publishing GmbH.

Klein, S., Hughes, B. (2019). *Der Loop Approach. Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst*. Campus Verlag.

Minson, J. A., Gino, F. (2022/03 und 04). Managing a Polarized Workforce. How to foster debate and promote trust. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/managing-a-polarized-workforce/>

Sprenger, R. K. (2020). *Magie des Konflikts. Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt*. Deutsche Verlags-Anstalt.



Wonder Space

Eine Einladung für Führungskräfte zu einer aktiven Selbstreflexion

Von Fanny Chiabaut, Bruno Landau, Angela Peter, Patrizia Rüefli, Sarah Smolka, Claudia Wildermuth, Merlin Zuni

In der heutigen Welt mit stetigen Umbrüchen müssen Führungspersonen mit anderen Fähigkeiten arbeiten als zuvor. Es ist schwieriger geworden, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Kausalitäten sind nicht mehr klar ersichtlich, Abhängigkeiten gestalten sich plötzlich nicht linear und verschieben sich stetig. Kurz: Die Arbeitswelt ist anspruchsvoller und zwingt Führungspersonen ständig, neue Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden.

Wir haben uns gefragt, wie wir Führungspersonen dabei unterstützen können, sich auf die Herausforderungen dieser neuen Welt vorzubereiten. Dazu haben wir fast fünfzig Führungspersonen von heute befragt. Das Fazit: Um bestmögliche Entscheidungen zu treffen, ist Raum für Selbstreflexion das A und O. So haben wir uns als Team daran gemacht, Ideen zu kreieren, Prototypen zu bauen, zu testen und wieder zu verwerfen. Ergebnis ist ein Tool für Führungskräfte, dessen Nutzung hilft, sich der eigenen Strategien und Bedürfnissen bewusst zu werden, um authentisch und handlungsfähig zu bleiben und auch in Krisenzeiten smarte Entscheidungen zu treffen. Entstanden ist der WonderCube.

Die Welt von heute ist geprägt von Chaos

Die Arbeitswelt ist mit grossen Umbrüchen konfrontiert. Beispielhaft steht die Coronapandemie, die unseren Alltag in den letzten zwei Jahren von Grund auf verändert hat. Individuen, Firmen und ganze Gesellschaften waren gezwungen, neue Wege zu finden, um ihre Geschäfte am Laufen zu halten. Zusätzlich hat die digitale Transformation sämtliche Branchen erreicht. Diese bringt einschneidende Anpassungen in Prozessen mit sich, welche ganze Berufsbilder verändern. Existenzängste sind real. Die Frage, welche sich



Berufsleute stellen, ist nicht mehr «Gibt es meinen Beruf noch in zehn Jahren?», sondern «Habe ich morgen meinen Job noch?». Globale Krisen wie der Krieg in der Ukraine oder der Klimawandel verstärken das Unwohlsein und die generelle Unsicherheit zusätzlich.

Was vor einigen Jahren von Expert:innen als VUCA-Welt beschrieben wurde, liefert uns nicht mehr das passende Framework, um die Ereignisse adäquat einzustufen. VUCA, ein Konzept aus den 1980er-Jahren, beschreibt die Welt als volatil (*volatile*), unsicher (*uncertain*), komplex (*complex*) und mehrdeutig (*ambiguous*). Die Welt von heute ist jedoch nicht mehr nur unbeständig. Es ist eine Welt des Chaos. Die BANI-Welt, entworfen von dem US-amerikanischen Zukunftsforscher und Autor Jamais Cascio, ist jetzt Realität. BANI heisst brüchig, ängstlich, nicht linear, unbegreiflich. Hilfreich für Problemanalysen ist das Verständnis, dass aus Unsicherheit Angst geworden ist, aus der Mehrdeutigkeit ein Unbegreifen. Beide Verschiebungen bergen grosses Potenzial für Schockstarren, die sich keine Führungsperson mit Blick auf die Verantwortung gegenüber anderen leisten sollte.

Volatile (volatil)	>	Brittle (brüchig)
Uncertain (unsicher)	>	Anxious (ängstlich)
Compley (komplex)	>	Non-linear (nicht linear)
Ambiguos (mehrdeutig)	>	Incomrehensible (unbegreiflich)

VUCA genügt als Konzept, um die heutige Welt zu beschreiben, nicht mehr und wird durch BANI abgelöst.

Der Umgang mit Krisen

Die Trennlinie zwischen Umbruch, Herausforderung und Krise verläuft nicht exakt. Es ist vor allem die persönliche Einschätzung desselben Ereignisses, die aus einer Herausforderung eine Krise machen kann. Einige blühen auf, wenn sie die Welt mit ihrer Durchsetzungskraft oder Fantasie retten können. Andere brauchen Zeit und einen klaren Rahmen, um ihre Superpower einbringen zu können. Das persönliche Empfinden und Einschätzen einer Situation hängt also stark von den eigenen Kompetenzen und Charakterstärken ab. Sicher ist: Je drängender eine Verhaltensänderung nötig wird, desto eher geht es an die psychische wie physische Konstitution. Die Fraunhofer-Gesellschaft hat während der Coronazeit ein Konzept erarbeitet, welches den Verlauf von Krisen verknüpft mit den jeweiligen Herausforderungen darstellt. Dabei betrachten die Studienverfasser:innen fünf Phasen der Krisenbewältigung: Verhindern (*prevent*), Vorbereiten (*prepare*), Schützen (*protect*), Reagieren (*respond*), Erholen (*recover*).

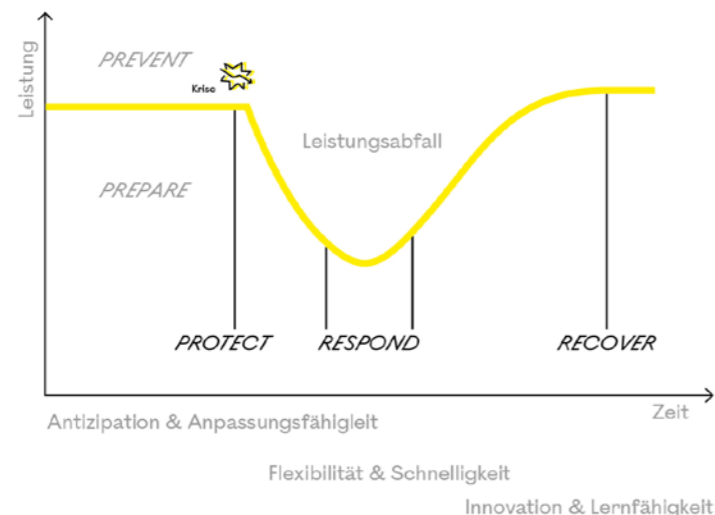


Abb. 2: Das Phasenmodell der Krisenbewältigung (eigene Darstellung nach Fraunhofer-Gesellschaft)

Die Forscher:innen mehrerer Fraunhofer-Institute haben in einer gemeinsamen Studie verschiedene Kernfähigkeiten identifiziert, welche für verschiedene Phasen der Bewältigung von Krisen relevant sind: Antizipation und Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit sowie Innovation und Lernfähigkeit. Die Fähigkeit eines Unternehmens mit Krisen umzugehen, hängt stark davon ab, wie Mitarbeitende und Führungskräfte mit Krisen und insbesondere mit den neu verlangten Kompetenzen umgehen können. Jamais Cascio leitet von den neuen Ansprüchen der BANI-Welt ähnliche Kompetenzen ab, die dabei helfen, Herausforderungen zu meistern: Belastbarkeit und Resilienz, Empathie und Achtsamkeit, Kontext und Adaptivität sowie Transparenz und Intuition.

Bereit sein für Unvorbereitetes

Die Erfahrung aus der Coronazeit zeigt, dass sich Führungspersonen immer noch selten bewusst Zeit nehmen, um sich auf Krisensituationen vorzubereiten. Auch die Unternehmen bieten ihren Führungspersonen bislang wenig bis keine Unterstützung an. Zwar hat die Coronazeit bei vielen Unternehmen ein Umdenken erwirkt, wenn es um die Gesundheit der Mitarbeitenden geht. So investieren Unternehmen vermehrt in das betriebliche Gesundheitsmanagement und legen mehr Fokus auf die mentale Gesundheit. Wenn sich jedoch Führungspersonen persönlich und bewusst auf zukünftige Veränderungen vorbereiten sollen, um im Ernstfall weiterhin effektiv agieren können, müssen sie sich die Strukturen und den Freiraum dafür oft selbst schaffen. Denn bei den Unternehmen liegt der Fokus in unserer Wahrnehmung allzu sehr auf dem Tagesgeschäft. Sie setzen zu wenige Ressourcen ein, um sich mit den kommenden Veränderungen zu beschäftigen. Der Futurist Gerd Leonard prophezeit für die nächsten zehn Jahre mehr Veränderungen als in den letzten einhundert Jahren. Es ist also davon auszugehen, dass wir innert kürzester Zeit ununterbrochen die Phasen der Krisenbewältigung durchlaufen werden.

Sich bewusst Zeit nehmen, um sich auf Krisensituationen vorzubereiten, ist für viele Führungskräfte immer noch selten möglich, da sie mit dem Tagesgeschäft stark beschäftigt sind.

Führungskräfte können nicht warten, bis das Unternehmen als Ganzes einen bewussten Umgang mit Krisen fördert und die Mitarbeitenden entsprechend darauf vorbereitet. Und bei dieser Ausgangslage setzt unser Essay an.

Mit Transparenz und Empathie durch die Krise navigieren

Wir haben Führungskräfte in unserem Netzwerk dazu befragt (quantitativ und qualitativ), inwiefern sie sich heute für die BANI-Welt gewappnet halten. Von den nach Cascio benötigten Kompetenzen legten wir den Fokus auf Resilienz, Empathie, Intuition, Anpassungsfähigkeit (Adaptivität) und transparente Kommunikation (Transparenz). Gemäss unseren Ergebnissen bringen die befragten Führungskräfte die wichtigsten Kompetenzen für die BANI-Welt

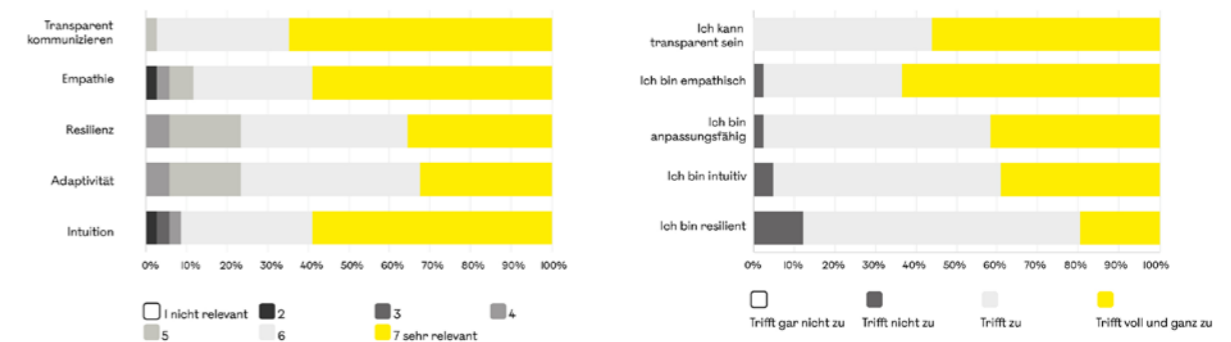


Abb. 3: Ein Auszug aus der quantitativen Erhebung zur Frage, welche Kompetenzen wie wichtig eingeschätzt werden.

bereits mit. So schätzen sich die meisten als empathisch ein und besitzen gemäss Umfrage die Fähigkeit, transparent zu kommunizieren. Transparente Kommunikation und Empathie sind auch jene Kompetenzen, welche von den Teilnehmenden am relevantesten bewertet wurden. Zudem nannten die befragten Führungskräfte weitere relevante Fähigkeiten, welche sich bei den von Cascio genannten Kompetenzen einordnen lassen: zum Beispiel Vision kommunizieren (Transparenz), Kreativität (Kontext & Adaptivität) oder Authentizität (Empathie, Transparenz).

In Krisen gilt es, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben

In sieben halbstrukturierten Interviews haben wir die Fragestellung noch etwas vertieft. Sämtliche befragten Führungspersonen haben bereits Erfahrung im Umgang mit Krisen, wie sie die BANI-Welt mit sich bringt. Einige nannten die Coronapandemie als Krise, andere erzählten von organisatorischen Umstrukturierungen oder Transformationen.

Was die benötigten Kompetenzen angeht, ergeben die qualitative und quantitative Erhebung ein ähnliches Bild: Die Führungspersonen bezeichnen für den Umgang mit Krisen Resilienz, Empathie, Transparenz, Anpassungsfähigkeit, Analysefähigkeit und Intuition, aber auch Mut, Leidenschaft, Authentizität und Wertschätzung als wichtige Kompetenzen. Sie vermitteln hiermit das Bild, für den Umgang mit Veränderungen bereits die wichtigsten Kompetenzen zu besitzen und sich bezüglich ihrer Fähigkeiten sicher zu fühlen. Zudem bestätigen sie, dass sie in den erlebten Umbrüchen die gleichen fünf Phasen durchliefen, wie sie die Fraunhofer-Gesellschaft bei Unternehmen beobachtet. Die Befragten haben als wichtigstes Element hervorgehoben, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben und sich selbst zu vertrauen. Damit dies gelingt, schätzen sie die Kompetenz der Selbstreflexion als essenziell ein. Dabei wird insbesondere eine Strategie mehrmals genannt: einen safe space zu kreieren. Dieser Raum hilft dabei, sich selbst zu verorten und in der Folge authentische Entscheidungen treffen zu können. Diese Strategie lässt sich ebenfalls an den Antworten auf die Frage ablesen, welche Tipps die Befragten neuen Führungskräften geben (siehe Abb. 5).

Slow things down when everything seems to be in a hurry and take decisions quickly.
Empower your team and be a facilitator for their career and daily life.
Agiere mit deine Mitarbeitern wie du es auch von deinem Vorbild erwarten würdest.
If you never try, you will never know.
Take responsibility and let others shine and take care of your team.
Stay true to yourself and be authentic.
Behalte deine Vision auf deinem Weg immer präsent vor Augen. Folge dieser Vision.
Sei empathisch und lerne gut zuzuhören.
Be open and transparent. Never stop thinking about the product.
Listen before you talk.
Remember you come from the same place.
Transparenz, man muss nicht immer perfekt sein. Fehler gehören dazu.
Be humble.
See yourself as a supportive, nurturing leader (servant leader).

Abb. 4: Ein Auszug aus der Erhebung zur Frage, welche Tipps die Befragten anderen Führungskräften auf den Weg mitgeben.

In den Gesprächen mit den Führungspersonen zeigt sich aber auch, dass es für die Führungskräfte schwierig ist, sich einen solchen Raum, einen safe space, zu schaffen. Die Befragten haben noch keine verlässlichen Methoden oder Werkzeuge gefunden, mit welchen sie sich diesen gewünschten Raum schaffen können.

Selbstreflexion ist essenziell, um auch in Krisensituationen an seine Fähigkeiten zu glauben und sich selbst zu vertrauen. Dabei hilft ein Raum – safe space –, um sich selbst zu verorten.

Von safe space zu wonder space: eine lernende Haltung einnehmen

Bereits in den Gesprächen haben wir festgestellt, dass die Begrifflichkeit safe space den gewünschten Raum, welchen sich die Führungskräfte schaffen oder wünschen, nicht ausreichend beschreibt. Selbst diejenigen, die ihr Bedürfnis als safe space betitelten, fanden den Begriff zu emotional fordernd, zu wenig dynamisch. Auch in unserer Arbeitsgruppe von sieben Personen gab es unterschiedliche Vorstellungen davon, was ein sogenannter sicherer Raum leisten soll. Für die einen braucht es einen Rückzugsort, um Energie zu tanken und in einem weiteren Schritt Orientierung zu gewinnen. Mit neuer Verortung und Weitsicht treten sie wieder gegen die Aussenwelt an. Die anderen suchen einen konstruktiven Austausch, um neue Ideen und Perspektivenwechsel zu erhalten. Diese Auseinandersetzung mit dem Gegenüber nutzen sie als Grundlage, um Entscheidungen zu treffen. Für Dritte ist die stille Selbstreflexion im Sinne einer Standortbestimmung der eigenen Fähigkeiten für ein selbstbewusstes Auftreten hilfreich. Die eine Hälfte der Gruppe nutzt den Raum zuerst einmal für sich, bevor sie ihn mit einem Team teilen möchte. Die andere Hälfte sucht aktiv den Austausch mit Weggefährten:innen und Challenger:innen.

Die unterschiedlichen Bedürfnisse an einen solchen sicheren Rahmen lassen sich nur teilweise mit der gängigen Definition von safe space untermauern: ein sicherer, oft physischer Raum für Minderheiten, um ihre Meinungen und Ansichten ohne Angst vor Diskriminierungen äussern zu können – ein Raum der psychologischen Sicherheit.

Exkurs: Effekt der psychologischen Sicherheit – eine Selbsterfahrung

Es ergab sich der Zufall, dass wir alle plötzlich auf heissen Stühlen vor der Klasse sassen und uns von Teilnehmer:innen bewerten lassen sollten. Im ersten Moment war das für alle ziemlich unangenehm – aber nur so lange, bis wir uns auf unsere entstandene Gruppendynamik beriefen, bildlich den Stuhlkreis schlossen und uns fallen liessen. Herzrasen und Gedankenwirrwarr nahmen ein bisschen ab und entsprechend fiel es leichter, zuzuhören und dadurch auch sich einzubringen. Die Verantwortung für ein gelingendes Gespräch lag danach nicht nur bei den extrovertierten Teammitgliedern, sondern alle leisteten ihren wertvollen Beitrag. Dadurch entwickelte sich das Gespräch zu einem angeregten und offenen Austausch mit den unterschiedlichsten Blickpunkten und Aspekten – kurz zu einem besseren und ausgewogeneren Austausch.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit ergänzt und erweitert die safe-space-Definition. Diese beschreibt den Zustand eines Teams, in dem alle Mitglieder sich und ihr Wissen ohne Furcht vor Verurteilungen oder negativen Konsequenzen einbringen. Je höher die psychologische Sicherheit ist, desto authentischer zeigen sich Teammitglieder. Gepaart mit Motivation werden Mitarbeiter:innen zu Kolleg:innen, die das eigene Wachstum sowie das von anderen zulassen und fördern. Hohe psychologische Sicherheit kombiniert mit anspruchsvollen Zielen ebnet gemäss dem Modell der Management-Professorin Amy C. Edmondson den Weg raus aus der Zone von Komfort, Apathie oder Angst hinein die Lernzone.

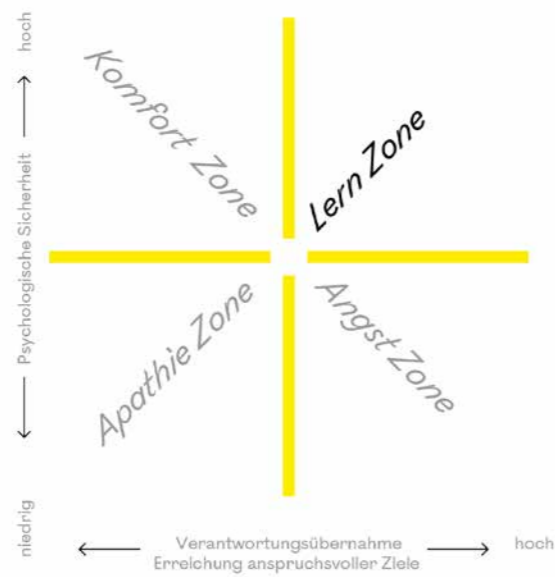
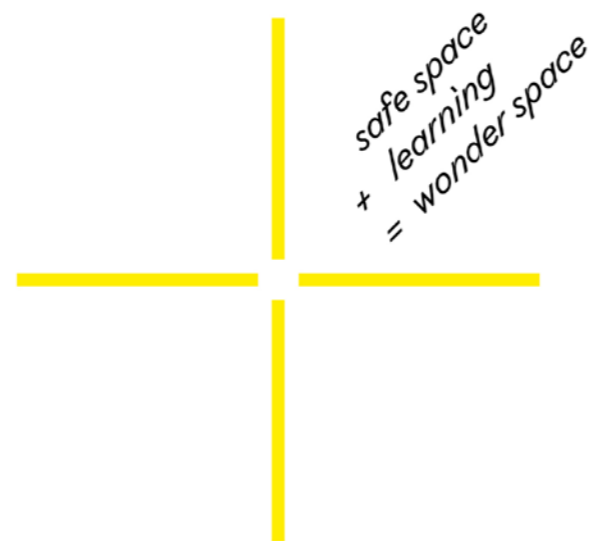


Abb. 5: Die Matrix zeigt den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Verantwortungsübernahme (eigene Darstellung nach Amy C. Edmondson).

In der Lernzone sind alle offen und zugänglich. Sie ermöglicht es der Führungsperson, mit einer positiven Haltung auf Änderungen oder Neues zuzugehen, und den Mut aufzuwenden, um die eigene Perspektive in eine Gruppe einzubringen. Dies ist eine Grundvoraussetzung dafür, um Situationen aus einem anderen Blickwinkel zu analysieren und somit neue Lösungswege zu finden. Die Kombination aus hoher psychologischer Sicherheit und Verantwortungsübernahme ermöglicht folglich, bestehende Aufgaben mit Neugier neu zu überdenken. Der Organisationspsychologe Adam Grant hält Neudenken (rethinking) darüber hinaus für ein Werkzeug, das in sämtlichen Aspekten des Lebens Anwendung finden kann.

Ein safe space kombiniert mit der Offenheit fürs Lernen ermöglicht uns den Idealzustand für die Arbeitswelt. Wir nennen ihn wonder space. Ein Moment, in dem mutige und authentische Entscheidungen – trotz vorherr-



schendem Chaos – möglich werden.

Abb. 6: Unsere abgeleitete Wunderformel für mutige Entscheidungen

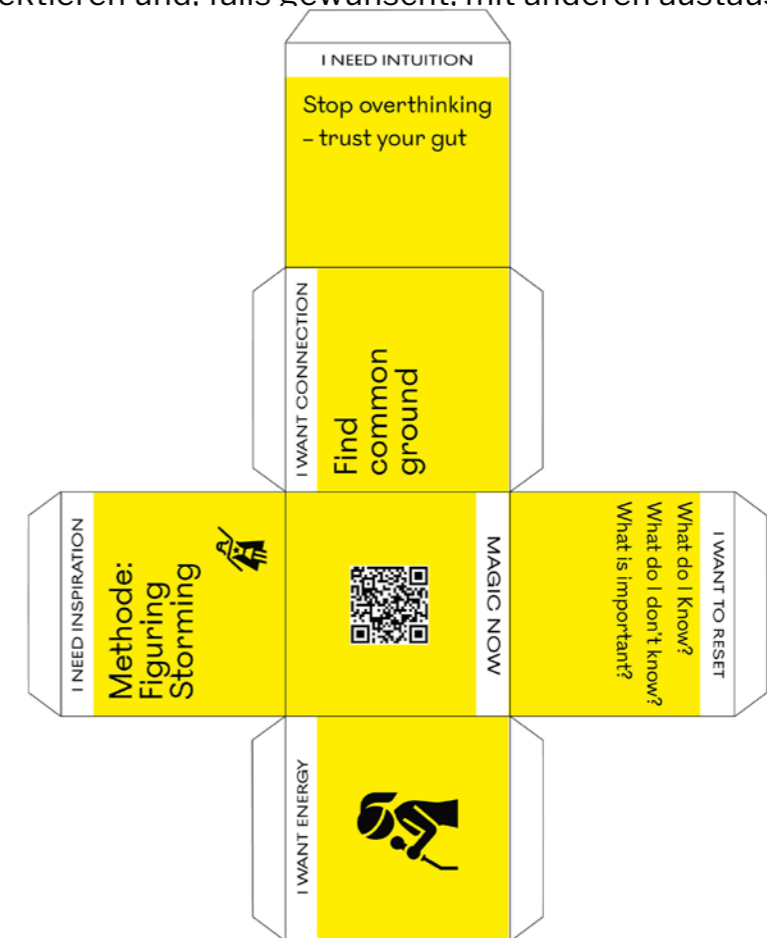
Verantwortlich für den *wonder space* ist unserer Meinung nach die Führungsperson, die sich immer wieder in einer lernenden Haltung übt, in den *wonder space* kommt, um innovative Lösungen für neue Herausforderungen

zu finden. Nicht jede getroffene Entscheidung ist automatisch die Richtige, doch Risiken können eingegangen, Fehler eingestanden und daraus wiederum gelernt werden. Als Vorbild etabliert und hält die Führungskraft den Raum für das ganze Team.

Eine Anleitung für den Weg in den *wonder space*

Die Literaturrecherche wie auch die Gespräche mit den Führungspersonen haben gezeigt, dass eine Vorbereitung auf Krisen möglich ist. In unserer Umfrage haben die Führungspersonen jedoch einen klaren Bedarf geäußert: Nämlich einen Raum der Selbstreflexion zu finden, der ihnen ermöglicht, einfach in eine sichere Lernzone, von uns als *wonder space* bezeichnet, zu kommen. Dafür wollten wir eine einfache und klare Anleitung erstellen. Die wichtigste Anforderung an die Begleitung bestand darin, dass sie für ganz unterschiedliche Leader:innen hilfreich sein soll.

Zu sieb haben wir in kürzester Zeit achtzig Ideen produziert: sinnliche, intellektuelle und schräge. Nach mehreren Iterationsschleifen ist unser Prototyp entstanden: ein einfaches Blatt Papier, das sechs leere Würfelseiten zeigt. Sechs Seiten, auf der sich die Führungsperson mit einigen Inputs unsererseits spiegeln, reflektieren und, falls gewünscht, mit anderen austauschen kann.



Sechs Seiten, die ausgefüllt und zusammengeklebt den WonderCube ergeben.

Abb. 7: Ausgefüllter WonderCube eines Gruppenmitglieds

Den WonderCube kann jede Führungsperson optimalerweise in Zeiten der Ruhe erstellen, idealerweise mit Strategien, die der eigenen Lebens- und Arbeitssituation entsprechen. Auf einer Würfelseite ist mal eine Methode, mal eine Telefonnummer, mal ein Bild und mal ein QR-Code hinterlegt. Die Führungsperson gestaltet den WonderCube mit genau den Strategien, die sie selbst zu einem reflektierten Tun inspirieren. Der Würfel ist immer greifbar,

wenn die Führungsperson das Leben im *wonder space* leben will. Der Würfel hat auch eine haptische Dimension, indem er einen *wonder space* repräsentiert, der buchstäblich Raum einnimmt.

Exkurs: WonderCube – eine Selbsterfahrung

Unsere sieben WonderCubes sind einander ähnlich und doch sehr unterschiedlich. Die Gemeinsamkeit liegt in ihren Funktionsweisen: Sie ermöglichen es ihren Besitzer:innen, schnell und verlässlich loszulassen, alte Denkmuster zu überdenken und Verantwortung fürs eigene Tun zu übernehmen. Ihr Unterschied liegt in den Tipps, denn jede Führungsperson hat eigene Strategien, um in einen konstruktiven Austausch mit anderen zu kommen.

Die Einfachheit und Greifbarkeit des WonderCubes steht im Kontrast zur Brüchigkeit, Ängstlichkeit, Nicht-Linearität und Unbegreiflichkeit der heutigen Welt. Es ist vielleicht gerade das simple Bild des Würfels, das die Navigation durch die komplexe Welt erleichtert. In der BANI-Welt, in der vermehrt komplexe Aufgaben nicht mehr nur durch Analyse und Strategie, sondern durch Ausprobieren und Wagnisse gelöst werden, erinnert der Würfel die Führungsperson daran, ihren Fähigkeiten zu vertrauen und nicht lange zuzuwarten, um in ihren *wonder space* zu gelangen, sondern schnell mit neuen Lösungsansätzen – auch erarbeitet mit anderen – aufzutumpfen. Denn die Devise in der BANI-Welt lautet: sich aufs Spielfeld trauen.

[Link zum template \(PDF\)](#)

Fazit

Die Führungskräfte von heute sind sich der Wichtigkeit von Kompetenzen wie Resilienz, Empathie, Transparenz und Intuition für die Arbeitswelt sehr bewusst und bringen diese bereits mit. Die während des Projektes entwickelte Anleitung ist eine Einladung zu einer aktiven Selbstreflektion mit dem Ziel, das Einnehmen einer möglichst lernenden Haltung zu unterstützen. Was immer man dafür braucht, hält man auf dem WonderCube fest. Wir sind überzeugt: Je besser die Führungspersonen wissen, was sie brauchen, desto handlungsfähiger sind sie und treffen smarte Entscheidungen für sich und ihr Team. Wir hoffen, damit einen ersten Schritt in der Bewältigung von komplexen Aufgaben in der BANI-Welt beizutragen.

In den letzten Wochen sind wir, zunächst sieben fremde Menschen, zu einem gut funktionierenden Team zusammengewachsen. Während des Design-Prozesses und der vielen Austauschrunden erarbeiteten wir unsere eigene psychologische Sicherheit. Wir sind eine Gruppe von meinungsstarken Individuen, alle unterschiedlich sozialisiert und mit eigenen Visionen. Gerade das Zulassen der Vielfalt ermöglichte uns zu verstehen, wie wichtig die eigene Standortbestimmung für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist. Eine lernende Haltung bedeutet für jede und jeden von uns etwas anderes, weshalb auch der Weg in diesen sogenannten *wonder space* individuell sein muss.

Erste Nutzer:innentests mit den befragten Führungspersonen zeigen, dass der Würfel auf Interesse und Akzeptanz stößt. Dies bestätigt unsere eigene Erfahrung mit dem WonderCube: So simpel er ist, so mächtig die Wirkung. Das ist ein befriedigendes Ergebnis.

Quellen

Cascio, J. (2020, 29. Mai). Facing the Age of Chaos. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Edmondson, A. C. (2008, Juli). The Competitive Imperative of Learning. In Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>

Grant, A. (2021). Think Again: the power of knowing what you don't know. Viking.

Hiermaier, S., Hiller, D., Eder, J., Roth, F., Arlinghaus, J. C., Clausen, U (2021). Resilienz. Ein Fraunhofer-Konzept für die Anwendung. In Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/forschung/artikel/2020/Corona-Chancen/Resilienz-Fraunhofer-Konzept.pdf>

Leonard, G. (2021, Oktober). The Good Future: Beautiful, inspiring short film by leading #Futurist Gerd Leonhard #thegoodfuture [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yHC5n7G5SeI>

